بناء فريق العمل

خطوة على طريق النجاح

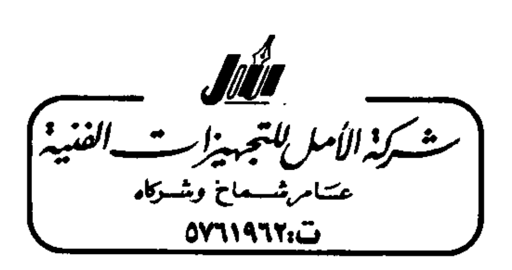
تأليف:
د. على عبد الوهاب
أستاذ إدارة الأعمال
بكلية التجارة - جامعة عين شمس

المحتويات

١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠م

رقم الإيداع: ١٤١٥٧ / ٢٠٠٠

الترقيم الدولى: I.S.B.N. 977- 265- 292- 7



دار التـــوزيع والنشــر الإســلامـيــة

٢٥١ ش بورسعيد ت ٣٩٠٠٥٧٢ فاكس ٣٩٣١٤٧٥

مكتبـة السيـدة: ٨ ميـدان السيـدة زينب ت ٣٩١١٩٦١ ص ب ١٦٣٦

مكتبـة الاعـلام: ١٢ ش ابن هانئ الأندلس ت ٢٦٠٠٧٣١

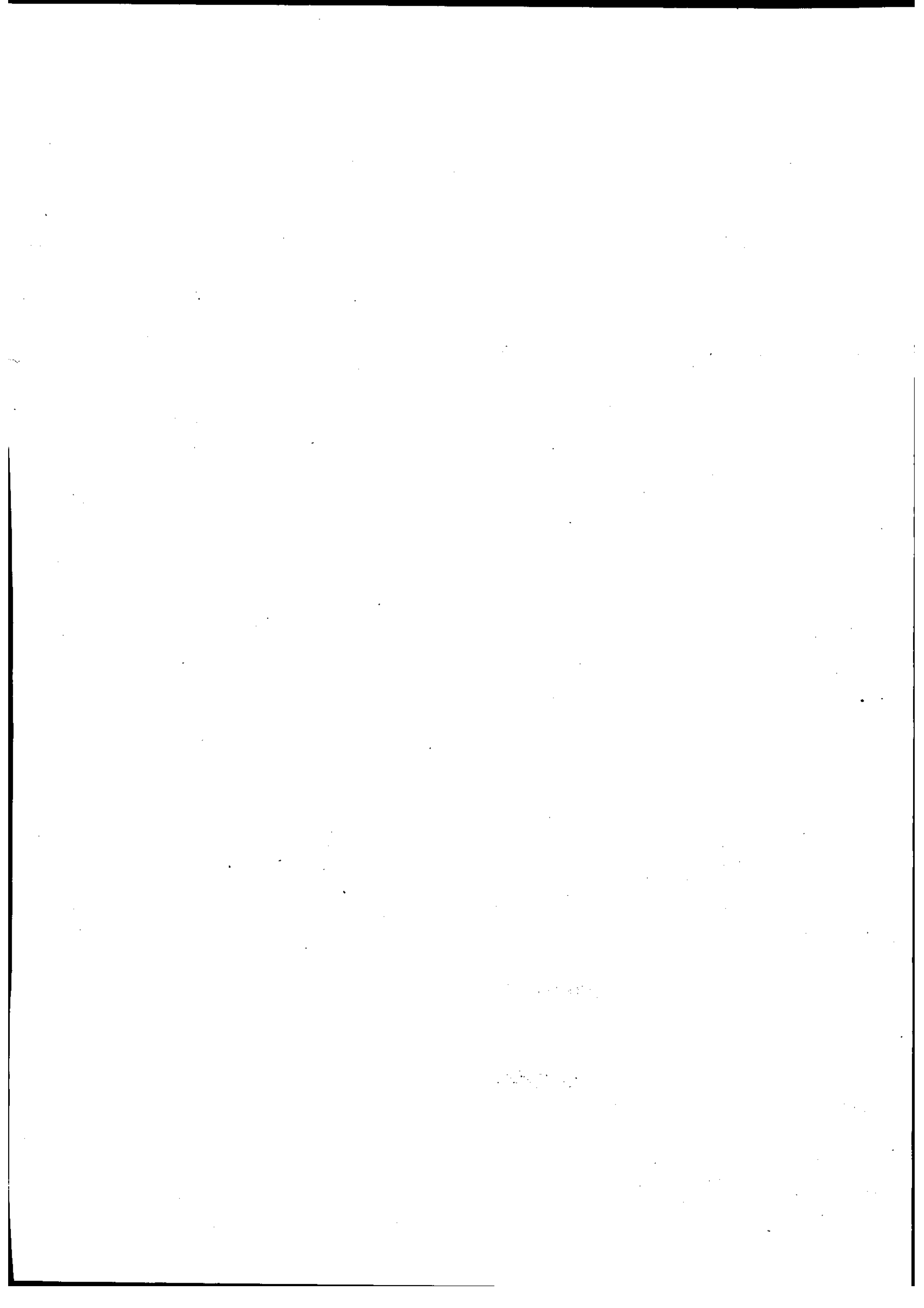
مكتبـة نصـر الدين: ٤٤٦ ش الهـرم - أعلى النفق ت ٥٧٣٠٧٥٢

مقدمة

تعتبر الإدارة هى السبيل نحو النجاح، وفرق العمل هى إحدى ركائز هذا النجاح، بل هى الدافع الرئيسى نحو التميز فى مجال النجاح، ولذا فقد أفردنا فى هذا الكتاب كيفية بناء فريق العمل؛ فقد أوضحنا فى الفصل الأول المهمة الجديدة للقائد الإدارى وأنواع المشرفين فى العمل والنتائج المترتبة على بناء فريق العمل وخصائص ومهارات المدير الفعال. وفى الفصل الثانى تناولنا كيفية فهم شخصيات الرجال ومعرفة دوافعهم وسلوكياتهم. وفى الفصل الثالث تناولنا السلوك الإنسانى وبناء الفريق من خلال خصائص ونتائج السلوك وكيفية استخدام السلوكيات الدفاعية وأنواع الحاجات التى يلزم إشباعها لدى الإنسان. وفى الفصل الرابع تناولنا المفاهيم الأساسية للفريق ولماذا تتكون فرق العمل والمزايا الممكن الحصول عليها وأنواع فرق العمل. وفى الفصل الخامس تناولنا بناء الفريق وافتراضات هذا البناء ومقوماته. وفى الفصل السادس تناولنا مراحل بناء الفريق من خلال خمس مراحل هى التكوين، العاصفة، وضع القواعد، الأداء، الإغلاق، وكذلك كيفية معالجة النزاع والصراع فى العمل. وفى الفصل السابع تناولنا خطوات بناء الفريق للتطوير وكذلك النتائج المترتبة على بناء الفريق. وفى الفصل الثامن تناولنا فعالية بناء الفريق وخصائص الفريق الفعال ثم أضفنا فى ختام الكتاب حالات عملية واقعية تتيح لك مزيدا من الوعى العلمى والعملى فى عملك.

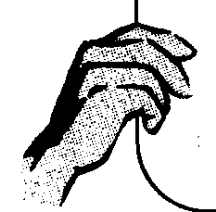
والله من وراء القصد وهو يهدى السبيل

المؤلف



الفصل الأول

المهمة الجديدة للقائد الإداري



لم تعد وظيفة المشرف أو المدير الحديث تقتصر على تنفيذ العمل المطلوب فقط، بل أصبحت أكبر من ذلك بكثير. وقد أسفرت نتائج البحوث عن أن كثيراً من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم مثل نقص القدرة الفنية للمشرف، وإهمال إجابة مطالبهم أو الرد على استفساراتهم، وعدم الاستماع إلى شكاواهم أو دراسة مقترحاتهم، والتقصير فى تمثيلهم أمام الإدارة وعدم تدريبهم أو إمدادهم بالعون الأدبى وعدم معالجة المشكلات التى يواجهونها.

القائد الإدارى يؤدى وظيفة هامة تتلخص فى توجيه وقيادة مجموعة من العاملين، وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد، ويشغل الجانب الإنسانى جزءاً كبيراً من وظيفته، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل وبحث مطالبهم والعمل على إشباع حاجاتهم ودراسة مشكلاتهم والعمل على علاجها والاستماع إلى مقترحاتهم ومناقشتها معهم وتطبيق المفيد منها.

أنماط المشرفين:

وقد وجد الباحثون - فى الشركات والمصانع والمؤسسات - نماذج مختلفة يتبعها المشرفون، فعلى سبيل المثال كانت هناك الأنماط الآتية:

١ - الإشراف العام، واللصيق:

يعنى **الإشراف العام** أن يصف المشرف للعامل نوع العمل الذى يجب أن يؤديه بوجه عام، ويشرح له المستويات المطلوبة للأداء دون إغراق فى التفاصيل،

ويترك للعامل بعض الحرية في تحديد سرعة عمله، ويفوضه بعض سلطاته، ويعد المشرف هنا قائداً وموجهاً محدداً للأهداف، وهو يساعد العاملين فى حل مشكلاتهم ويشجعهم على الإدلاء بمقترحاتهم وتقديم وجهات نظرهم. أما **الإشراف المحدد أو اللصيق**، ففيه يصف المشرف للعامل كل خطوات العمل، ويحدد له بالتفصيل ما يجب عمله، ولايترك له حرية فى تقرير سرعة العمل، ولايفوض له أياً من سلطاته، أو يعطيه الحرية فى تقرير أى من أمور العمل، ويعتبر المشرف هنا هو المسيطر على كل مقتضيات العمل.

٢ - الاهتمام بالعمل والعامل:

كذلك هناك اختلاف فى وجهات نظر المديرين تجاه محور اهتمامهم فينقسمون قسمين، هناك المدير الذى يهتم بالعامل، والمدير الذى يوجه كل عنايته للعمل، فأما الأول فيعتبر أن مهمته الرئيسية هى إرضاء العامل وبحث مشكلاته وإزالة العوائق التى تقف فى سبيل رضاه، لذلك فهو ينفق كثيراً من وقته فى الحديث مع العمال وتفقد أحوالهم وبحث الصلات بينهم وتعميق الانسجام فى علاقاتهم.

وأما المدير الذى يهتم بالعمل، فهو يعتبر أن مهمته الرئيسية هى أداء العمل فقط وبلوغ المستويات المقررة للإنتاج، والتشدد فى رقابة العاملين وحسابهم على أخطائهم. لذلك فهو لايضع فى اعتباره رغبات الأفراد أو ميولهم ولايصغى لشكاواهم، ولاينفق وقته فى الحديث معهم أو بحث مشكلاتهم أو نواحى عدم رضاهم.

ويختلف القائد الإدارى الجديد عن الأنماط التقليدية، فهو لن يكون مهتماً

فقط بالعمل، أو بالعاملين، ولكنه سيكون مشغولاً بكيفية المزج بين مصالح العنصرين، كما سيكون قائداً لفريق عمل متكامل.

والفريق يعنى جماعة من العاملين يجتمعون لهدف واحد وتتكون بينهم شبكة كبيرة من العلاقات، وتحكمهم قيم وقواعد سلوكية معينة، ويؤدون أدواراً تلزم لتحقيق الهدف، ويتبادلون مشاعر وأحاسيس تربطهم ببعض فى رباط وثيق. وإلى جانب ذلك كله، فإن أعضاء الفريق، يشاركون، ويبدون استعدادهم للعمل وبذل المجهود المطلوب لتكامل الوصول إلى الهدف.

إن القائد الإدارى الجديد سيكون قائداً، وعضواً فى فريق عمل متكامل، وسيكون معلماً، موجهاً، مرشداً، ومنصتاً جيداً ومستشيراً ومتبادلاً للمعلومات.

وإن القادة الإداريين فى جميع المستويات التنظيمية سيتولون مسئولية:

١ - توجيه المرءوسين ليس فقط للأداء العادى، ولكن دفعهم للتفوق والامتياز.

٢ - تنمية الأفكار الجديدة وتأكيد أهمية الإبداع وغرس المنافسة بينهم في هذا المجال.

٣ - توفير الوسائل - المادية والمعنوية - اللازمة للحصول على التفكير الإبداعى.

٤ - قبول تحديات الأفراد المبدعين، ودراسة أفكارهم وتجربتها وتطبيقها.

٥ - نشر الوعى العام لقيم التفوق والتميز والتحسين المستمر.

النتائج المترتبة على بناء فريق العمل :

يحقق الفريق– إذا تم بناؤه علي أساس سليم– مجموعة من المزايا لكل من الأعضاء، والفريق، والمنظمة :

أولاً: بالنسبة للأعضاء:

١ – فهم أعمق لديناميكية الفريق (مثلاً : تأثير السلطة والقوة والرقابة على عملية جمع المعلومات) .

٢ – تعلم التفكير بمنطق البدائل (الإطلاع على وجهات نظر الآخرين وأفكارهم) .

٣ – التنافس وزيادة المهارات لكى يسهم العضو بالمجهودات المتوقعة منه .

٤ – تبادل المعلومات وتعميق المعرفة بأمور العمل والعلاقات .

٥ – حسن العلاقات وتكوين الصداقات وإشباع حاجة التقدير والمكانة .

وهناك أيضاً : بعض الآثار السلبية التى تتمثل فى :

أ – الضغوط التى قد يمارسها القائد أو الأعضاء الآخرون فى مواقف معينة .

ب – الخوف من عدم التمكن من منافسة الآخرين .

جـ – الإحباط الذى ينتج عن نواحى الصراع والنزاع بين الأعضاء .

د – المجهودات الإضافية التى يتطلبها عمل الفريق .

هـ – الإحساس بالفشل عندما لاينجح الفريق فى مهمته .

ثانياً: بالنسبة للفريق:

١ - تحسين طرق الوصول إلى الهدف.

٢ - توليد بدائل وأفكار ابتكارية.

٣ - تضافر الجهود والتعاون للوصول إلى الهدف.

٤ - تحسين الاتصالات وتعميق الروابط ومن ثم تحقيق تماسك ووحدة الفريق.

٥ - حسن استغلال مجهودات ووقت الأعضاء.

٦ - نشر "قيم" وقواعد سلوكية يتبعها الأعضاء.

٧ - تعميق "مهنية" الفريق وجودة تخصصه.

٨ - الثقة والانفتاح والاستعداد لتحمل المخاطر.

ثالثاً: بالنسبة للمنظمة:

عندما ينجح بناء الفريق فإن ذلك يحدث آثاراً إيجابية للمنظمة في مجموعها، تتمثل في:

١ - تقوية روابط الفريق مع الفرق الأخرى ومن ثم تماسك التنظيم.

٢ - تعزيز الوصول للأهداف الكلية للمنظمة.

٣ - تحسين الجودة الكلية.

وقد تنتج بعض الآثار السلبية، إذا كان الفريق قوياً، فعالاً، فقد يخشى من سيطرته على الفرق الأخرى، أو ينظرأعضاء الفريق لأنفسهم على أنهم أفضل من الآخرين.. مما يسبب ضيقاً للفرق الأخرى، ونواحي صراع محتملة.

خصائص ومهارات المدير الفعال :

هناك مجموعة من المهارات التى إذا اكتسبها المدير تحققت عنده درجة من درجات الفعالية، وهى مهارات تعزز بعضها بعضاً وتؤثر على بعضها البعض.

فلاشك أن مهارة حل المشكلات مثلاً تنعكس على بقية المهارات، فتجعل المدير يفكر بأسلوب علمى فى مواجهة مشكلاته الفنية والإنسانية. كما أن مهارة الإبداع تنمي حواسه وخياله فتنعكس على المهارة الاجتماعية. وهكذا نجد أنها تدور كلها في حلقة متكاملة يكمل بعضها بعضاً. فيما يلى بيان بهذه المهارات:

١- مهارة الاتصال:

المدير عضو فعال فى الجهاز الإدارى. وهو قائد يوجه مجموعة من الأفراد، وهو أيضاً يتلقى توقعات مختلفة من مرءوسيه وزملائه المديرين، والمجتمع الكبير.. لذلك فإن دوره يتميز بالتعقد والتنوع وكثرة المسئوليات، الأمر الذى يتطلب منه مهارة فى الاتصال. ونقصد بها القدرة علي فهم المعانى والأفكار والمشاعر والاتجاهات التى تصل إليه من الآخرين. ونقل آرائه وأفكاره واتجاهاته لهم، وتبادل المعلومات اللازمة بعد تحديد نوعها وكميتها وتوقيت الحاجة إليها ومصادر الحصول عليها. كما تتضمن مهارة الاتصال أن يحدد ويتعرف علي قنوات الاتصال المتاحة، الرأسية والأفقية، الرسمية وغير الرسمية، وأن يتنبه للمشكلات أو المعوقات التى تواجه عملية الاتصالات، ومداخل علاجها.

٢ - مهارة الإبداع:

لاشك أن مجال الإنتاج والخدمات يزخر بفرص عديدة للتجديد والتطوير.

وتقاس مهارة الإبداع بتوافر عناصر أربعة: الإحساس بالمشكلة وتلمس الفرص

المحتملة للتحسين والتطوير، ووفرة الأفكار، والمرونة، والأصالة.

٣ - مهارة حل المشكلات:

وتتمثل هذه المهارة فى التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وإعداد العدة لمواجهتها وعلاجها، والتصدى للمشكلات التى تقع فعلاً وقبول التحدى الذى تتضمنه، والنظر إليها على أنها فرصة لاختبار القدرات الإدارية للمدير، كما تشمل مهارة حل المشكلات تعريف المشكلة وتحديد حجمها وطبيعتها ومسارها والآثار المترتبة عليها. وتحديد المعلومات اللازمة لعلاجها، وتحليل المعلومات، وتوليد البدائل. وهنا تجئ مهارة الابتكار والقدرة على الإبداع والتجديد والخروج بحلول مبتكرة، ومقارنة البدائل وتقييمها وانتقاء الحل الأنسب ومتابعته.

٤ - مهارة العلاقات الإنسانية:

وأولى درجات هذه المهارة وأهمها العناية بالعنصر الإنسانى والاستعداد لإقامة علاقات طيبة مع الآخرين، وبمعنى آخر حب الناس ودفء المشاعر والرغبة فى توثيق عرى الأخوة والصداقة، اتباعاً لوصية الرسولﷺ بأن التودد للناس نصف العقل، وإلقاء السلام على من تعرف ومن لاتعرف، وإفشاء السلام، ولقاء الآخرين بوجه طلق. وتتضمن مهارة العلاقات الإنسانية التعرف على شخصيات الأفراد ودرجات نضجهم ودوافعهم وقيمهم واتجاهاتهم ومستويات طموحهم... وهنا تلعب مهارة الاتصال دوراً هاماً، حيث يتوقع أن يكون المدير مفتوح العين، واعى الأذن، حاضر الذهن، منتبه الحواس جميعاً.

٥ - المهارة التنظيمية والإدارية:

وقاعدة هذه المهارة أن ينظر المدير إلى إدارته، والمنظمة التى يعمل فيها من منظور النظم. بمعنى أن كل أجزاء المنظمة الواحدة مرتبطة متداخلة يؤثر كل جزء

منها فى الأجزاء الأخرى ويتأثر بها . ومن هذا المنطلق يتعرف المدير علي الأهداف الكلية والفرعية والخطط - الطويلة والقصيرة المدى- ويتفهم دوره والمساهمة التى يقدمها هو وإدارته فى المحصلة النهائية لنتائج المنظمة . ويفهم خطط المنظمة وسياساتها وقيمها . والفرص التى تتمتع بها والإمكانات المتاحة لها ونواحى القصور أو المعوقات التى تحد من فعاليتها . ثم إنه أيضاً يجب أن يلم بالمهارة الإدارية بكل أجزائها من تنظيم وتخطيط، وقيادة وتوجيه، ورقابة ومتابعة .

٦ - المهارة الفنية:

وهى وإن كانت تتقلص على المستويات الإدارية العليا - كلما صعدنا فى الهرم التنظيمى- إلا أنها تعنى أن يلم المدير - بالدرجة الواجبة - بالطبيعة الفنية لأعباء إدارته، وأن تتوافر عنده القدرة على التطبيق الناجح للقواعد العلمية والعملية الخاصة بهذه الأعباء .

٧ - المهارة الاجتماعية:

وأخيراً فإن جزءاً هاماً من المهارة الإدارية يتعلق بالبيئة أو المجتمع الذى يعيش فيه المدير. فهو - بصفته مواطناً - يحس بالمشكلات التى توجد فى مجتمعه ويتأثر بها بدرجة أو أخرى . وهو علاوة على ذلك يتعرف على تأثير هذه المشكلات على العمل والعاملين، وكذلك دور المنظمة فى علاج هذه المشكلات . وتنبع مهارة المدير هنا من المسئولية الأساسية للمنظمة، وهى خدمة المجتمع والحفاظ على موارده وتنميتها والإسهام فى حل مشكلاته وزيادة درجة رفاهية أفراده . وهذا ما يمكن أن نسميه الضمير الإنتاجى أو الوعى الإنتاجى .

بعض الخصائص العامة :

يتسم المدير الفعال بخصائص وأنماط سلوكية مثل نضج الشخصية والمفهوم الصحى للذات، وارتفاع مستوى الطموح، وتنوع الدوافع، والنشاط واشتعال الطاقات، وحب العمل والقدرة عليه، والانتظام والعادات الصحية. فإذا ترجمنا هذه الخصائص إلى أنماط أكثر تحديداً نجدها على النحوالتالى :

١ - فهم أهداف المنظمة - الرئيسية والفرعية- وأهداف الإدارة التى يعمل فيها والعلاقة المتداخلة بين هذه الأهداف.

٢ - الاستعداد الذهنى والنفسى للمشاركة الفعالة بالفريق الذى يعمل معه فى تحقيق هذه الأهداف.

٣- التعاون مع زملائه المديرين وإبداء الرغبة الصادقة فى وضع خطط الإدارة العليا موضع التنفيذ.

٤ - التعاون مع العاملين لتكثيف قدراتهم وتعميق مهاراتهم لبلوغ المستويات المحددة للأداء.

٥ - الرغبة فى تنمية المعلومات والمهارات وصقل الخبرات والحرص على الإفادة من الفرص المختلفة لذلك.

٦ - إطلاع الإدارة العليا على نتائج العمل، ومناقشة مشكلاته مع زملائه المديرين، وتبادل الاقتراحات اللازمة لعلاجها.

٧ - المرونة والاستعداد للتغيير ودراسة التغييرات الفنية والتنظيمية المتوقعة والممكنة والمخططة، وكذلك القدرة على تغيير الآخرين.

٨ - التمتع باحترام المرءوسين وتقديرهم وثقتهم فى مهاراته وقدراته . . .

الناس يقلدون القائد الإدارى الناجح...
وسلوكه واتجاهاته وحتى فى نمط تفكيره

٩- الاتصال الجيد بكل الأطراف المتعاملة معه، والقدرة على تبادل المعلومات وفهم وجهات النظر المختلفة - على تعارضها - والتوفيق بينها واتباع أحسنها.

١٠ - القدرة على مواجهة المشكلات وتحمل الإحباط وامتصاص نواحي الفشل أو الإخفاق فى تحقيق المستوى المطلوب من الأداء، والبحث عن علاج ذلك.

١١ - التفكير بمنظور النتائج والغايات، ثم التفكير فى أفضل السبل لتحقيق النتائج المحددة.

١٢ - مراقبة نتائج العمل والتأكد من صلاحيتها ومطابقتها للمواصفات المقررة، وفحص الأسباب التى توجد وراء اختلاف النتائج عن المعايير الموضوعة.

١٣ - اتباع الأسلوب العلمى فى حل المشكلات، وتحرى الحقائق والبيانات الصحيحة، والصبر على تحليل هذه البيانات، والروية فى البحث عن أنسب الحلول القابلة للتطبيق والمحققة للأهداف بأقل ما يمكن من تكاليف.

١٤ - الاستعداد لعملية صنع القرار، وتحمل المسئولية التى تترتب على النتائج المتوقعة للقرارات التى يتخذها.

١٥ - القدرة على التفويض الفعال ... نقل الصلاحية المناسبة للشخص الملائم فى التوقيت السليم.

١٦ - الاستفادة من الأخطاء .. وعدم الاقتصار على معاقبة المخطئين أو التحسر على مافات... والانطلاق من الخطأ إلى التصحيح والتجويد

إن العواصف التى تعجز عن اقتلاعى لا تزيدنى إلا قوة

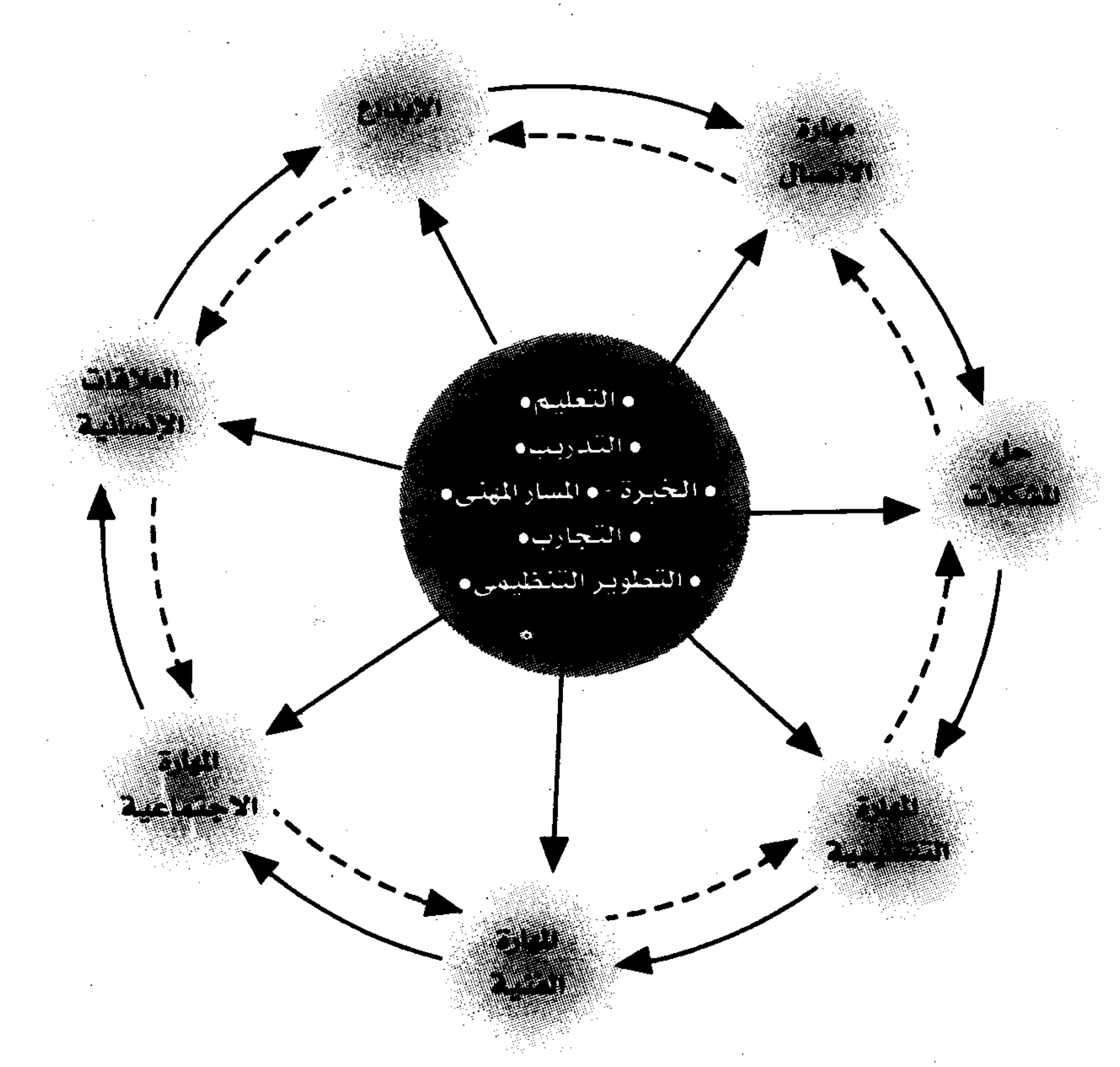
١٧ - استثمار الوقت بشكل فعال .. وحسن استغلاله بترتيب الأولويات وأداء الشئ الهام فى الوقت المطلوب. وفهم قاعدة العشرين والثمانين بالمائة (ما هى المجهودات التى تستغرق ٢٠٪ من الوقت وتحقق ٨٠٪ من النتائج؟).

١٨ - توافر المبادأة والابتكار، والتنافس والتحدى، والجرأة الواعية والإقدام.

كثير من إنجازات اليوم لم يكن ممكن التحقيق لولا جرأة رجال الأمس

١٩ - الحزم والحسم فى المواقف التى تتطلب ذلك، والعدالة فى تطبيق الجزاءات وإجراءات التأديب والانضباط.

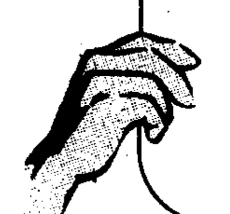
٢٠ - وجود قدر من المرح وروح الدعابة، والقدرة على تلطيف جو العمل الجاد، فيروّح عن مرءوسيه ويخفف عنهم بعض متاعب العمل (كان الرسول ﷺ يمزح ولا يقول إلا حقاً).



مهارات المدير الفعال

الفصل الثانى

فهم شخصيات الرجال



إذا أردنا أن نتعرف على شخص ما، فيجب علينا أن نتفهم شخصية هذا الفرد ودوافعه. لذلك فإن علينا أن نجيب عن عدة أسئلة هامة: ما هى الشخصية، مم تتكون، وما مفهوم الذات وأثره على السلوك والعلاقات؟ وما هى الخصائص التى توجد عليها الشخصية فى تطورها من الطفولة إلى النضج وعلاقة هاتين المرحلتين بسياسات المنظمة؟ ثم ما هو السلوك، ما محدداته وخصائصه، وما هو السلوك المجزى، والمحبط والدفاعى؟ وما المقصود بالدافعية، وما هى أهم دوافع الأفراد والعوامل المؤثرة فيها؟ وما تأثير الدافعية على الإنتاجية؟ وما هى الحاجات وأنواعها التى يرغب العاملون فى تحقيقها؟.

الشخصية:

تعبر الشخصية عن ذلك الكيان الفريد الذى يميز شخصاً عن غيره من الناس. فهى عبارة عن التركيب أو النسيج الكلى للفرد. والذى يتكون من مجموعة متفاعلة من الخصائص، تؤدى إلى نمط سلوكى معين لهذا الفرد. وتتميز الخصائص والصفات وطرق السلوك التى تدخل فى هذا التركيب بأنها ليست مجرد إضافات إلى بعضها، وإنما هى مزيج معقد مركب تثور بينه علاقة ضرب وتفاعل، وتكون فى مجموعها الهيكل الذى لانراه ولانلمسه، ولكن نتعرف عليه من خلال سلوك الفرد وتصرفاته فى المواقف المختلفة.

ورغم أن تصرفات الفرد تتباين من وقت لآخر وحسب ظروف معينة، إلا أنها تتميز بالثبات النسبى، على الأقل لفترة زمنية معينة. ويعنى ذلك أن هناك طابعاً غالبا يسود تصرفاته وإن اختلفت فى جزئياتها. لذلك فإن من الأهمية بمكان أن

نتعرف على شخصيات العاملين. إذ أن فهم شخصياتهم يمدنا بالمعلومات اللازمة التى تمكننا من التنبؤ بتصرفاتهم فى مواقف معينة.

فمثلاً إذا عرف المدير عن مرءوس أنه يتميز بالمرونة - وهى إحدى خصائص الأشخاص الناضجين - فإن ذلك يجعله يتنبأ - بدرجة معرفة من الدقة - أن هذا الفرد يمكن أن يتكيف مع المواقف المختلفة ويتصرف التصرف الملائم فيها. ومن ثم يمكن أن يسند إليه من حين لآخر أعمالاً جديدة تختلف عن الأعمال النمطية أو المتكررة، أو يشركه فى حل مشكلات العمل. وإذا عرف مدير عن أحد مرءوسيه أنه يتصف ببعد النظر والاهتمام بالمستقبل البعيد، فإن ذلك يدفعه إلى أن يشركه فى تحديد أهداف العمل، وأن يسند إليه حل المشكلات المتوقعة أو يجعله يشارك فى اتخاذ القرارات.

كذلك فإن معلومات الإدارة عن شخصيات العاملين تساعدهم على اتخاذ القرار المناسب بشأنهم. فمثلاً إذا وجدت مشكلات أو نواحى نقص فى شخصيات بعض الأفراد، فإنها تخطط للعلاج الملائم لها. فإذا كان أحدهم يتميز بالسلبية أو عدم الاهتمام بالعمل أو تطويره أو حل مشكلاته، فإن الإدارة تستطيع أن تسلك إحدى السبل التالية: أما أن تسند إلى هذا الفرد عملاً روتينيا لايتطلب قدراً كبيراً من الإبداع. أو أنها تدخل هذا الفرد برنامجا تدريبيا ليتعلم الإيجابية ويكتسب الرغبة فى إجادة العمل وتحسينه. أو أنها تعالجه إذا كانت سلبيته تشكل خطورة عليه أو على زملائه أو على نتائج العمل.

وهناك مجموعة من الحقائق عن الشخصية يجدر بالمدير أن يتعرف عليها ويستوعبها جيداً ويتفهم آثارها على الفرد وعلى العمل. هذه الحقائق هى:

١ – أن لكل فرد من الأفراد شخصية تميزه عن غيره.

٢ – الشخصية عبارة عن نموذج متسق ومنظم من الخصائص والتصرفات.

٣ – أن العوامل الوراثية تؤثر فى الشخصية إلى جانب العوامل المكتسبة من البيئة.

٤ – إن الشخصية تتطور خلال فترات العمر.

٥ – تتأثر الشخصية بعوامل داخلية وخارجية وبعمليات التكيف.

٦ – يمكن وصف الشخصية أو "تشخيصها" عن طريق السمات السلوكية، ومجموعة الصفات التى تكون نموذجا معيناً.

٧ – هذه النماذج الشخصية قابلة للملاحظة والقياس.

٨ – الشخصية كيان متحرك وليس ساكناً.

٩ – إن الشخصية بما فيها من خصائص، تهيئ الفرد لسلوك معين، وتمده بمنافذ للتعبير عن النفس وعن الدوافع المكتسبة.

١٠ – تتكون شخصية الفرد من خصائص عامة يشترك فيها مع الآخرين، وصفات خاصة به يختلف فيها عن الآخرين.

مكونات الشخصية:

تعتبر الشخصية نتيجة أو محصلة لتفاعل أربع مجموعات من العوامل، هى البيولوجية، والثقافية، والأسرية، والعوامل الاجتماعية والبيئة الأخرى. وفيما يلى بيان ذلك

١ - العوامل البيولوجية:

وهى مجموعة العوامل التى يولد بها الإنسان . وتلعب الوراثة فيها دوراً كبيراً . مثل البناء العضلى للفرد، وما يميزه من طول أو قصر، ولونه وحجمه، وتكوين ملامحه وأعضائه ووظائفها، وحركاته العصبية ومدى تحكمه فى أفعاله وردود أفعاله، وقدراته الذهنية مثل الذكاء والقدرة على التعلم والاستجابة، والتركيب العاطفى والمزاجى .

بعض هذه العوامل يخضع بصفة جذرية للتعلم والاكتساب. مثل الذكاء، والقدرة على التعلم وتكوين المهارات. كذلك فإن المزاج والعواطف قابلة إلى حد كبير للتعلم والتعديل.

٢ - العوامل الثقافية والحضارية:

وتتكون هذه العوامل من تاريخ المجتمع الذى يعيش فيه الفرد، وحضارة هذا المجتمع وثقافته التى تتضمن مجموعة من القيم والمفاهيم والأعراف والتقاليد التي يملى المجتمع على أعضائه اعتناقها والالتزام بها واتباعها فى سلوكهم وعلاقاتهم. وتسهم هذه الثقافة فى تكوين شخصية الفرد إلى حد كبير. فأنت إذا ذكرت كلمة "يابانى" مثلاً فإن صفات معينة تثور فى ذهنك. وإذا فكرت فى شخص نيجيرى أو هندى أو استرالى . . . إلخ، فإن صفات معينة ترد فى خاطرك. هذه الصفات لاتصور اليابانيين أو الاستراليين فى حد ذاتهم، وإنما هى الخصائص التى تميز حضارة المجتمع الذى يعيش فيه هؤلاء الناس.

٣ - العوامل الأسرية:

تعتبر الأسرة من أهم العوامل في تكوين شخصية الفرد وأبلغها أثراً فى فترات حياته المستقبلة. وذلك لأن الفرد يتعلم من أسرته كيف يعيش في المجتمع

ويتعامل مع الآخرين. . وذلك عن طريق عملية الإعداد أو التنشئة الاجتماعية، التى يقوم الوالدان - أحدهما أو كلاهما، وقد يشترك معهما جد أو جدة أو أحد الأقارب أو الأخ الكبير. ومن خلال عملية التنشئة هذه يتعرف الطفل على ثقافة البلد الذى يعيش فيه، والقيم والتقاليد، والقواعد السلوكية التي يفرضها المجتمع على أعضائه فى تعاملهم وعلاقاتهم، والتى تحدد نواحي السلوك المقبولة وغير المقبولة، والتى يتوقع المجتمع - عن طريق مؤسساته وأفراده - أن يلتزم بها المجتمع ولايحيدوا عنها، فرادى وجماعات، فى حضور الرقباء أو غيابهم.

٤ - العوامل البيئية الأخرى:

ويقع تحت هذه المجموعة عدد من العوامل، هى المدرسة، والأصحاب، ووسائل الإعلام، والمجموعات التى ينضم الفرد لعضويتها، والوظائف التى يشغلها. ولكل من هذه الحلقات تأثيرها على الشخصية. خذ المدرسة مثلاً، تجد أنها تتكون من مجموعة من العناصر التى تحدث تأثيرها على شخصيات الأطفال. وهي المنهج الذى يدرسه التلميذ، والموضوعات التى يتكون منها، والمعلومات التى يحتويها، والرابطة بينها وطريقة عرضها وتسلسلها. والمدرس الذى يتولى تغذية عقول تلاميذه، وشخصيته ومظهره ودوافعه، والأساليب التربوية التى يستخدمها وطريقته فى توصيل المعلومات وصبره فى التعامل مع التلاميذ. ثم هناك الامكانات المتاحة، المادية والفنية، وأسلوب التدريس المتبع والوسائل السمعية والبصرية المستخدمة. وطريقة تقويم أداء الأطفال ونوع الامتحانات التى تعطى لهم، والأنشطة الاجتماعية والتربوية والرياضية والترفيهية.

مفهوم الذات :

ويجب عند دراسة الشخصية أن نناقش مفهوم الذات. أى كيف يرى الفرد نفسه، أو النظرة الذاتية أو الداخلية لنفسه. وبما أن الشخصية - كما ذكرنا آنفا - تتكون من مجموعة العوامل البيولوجية التى يرثها الشخص ويولد بها،ثم من العوامل الاجتماعية والبيئية الأخرى والتفاعل الذى يحدث بينها، فإن الفرد يكون فكرة عن نفسه، وتتبلور هذه الفكرة وتأخذ شكلا أو صورة معينة. ولهذه الصورة فى الواقع وجهان :

١ - **الذات الشخصية أو الفردية**: وهى التى يراها الفرد عن نفسه، هى الوجه الذى تتكون ملامحه وصفاته من خلال وجوده فى بيئة معينة وعلاقاته مع الآخرين. وهذه الصفات تميزه عن غيره من الناس، وتؤثر فى الأدوار التى يلعبها والانشطة التى يقوم بها. وتتغير هذه الصفات أو الملامح وتتعدل من خلال العلاقات التى يقيمها الفرد من خلال العلاقات التى يقيمها مع الناس، والخبرات المختلفة التى يمر بها.

٢ - **الذات الاجتماعية**: وهى الوجه الآخر للصورة، والذى يعكس أحكام الآخرين وتوقعاتهم تجاه الفرد. أى كيف يبدو الفرد فى نظر الآخرين. وربما لا يتفق الآخرون تماما على الكيفية التى يبدو بها شخص معين، أو أنهم يرونه من جوانب أو زوايا متعددة، حسب نوع العلاقة معه أو المصلحة المتوقعة منه بالاضافة إلى التحيزات والميول التى تغلف النظرة إليه. ولكن بشكل عام، هناك اتفاق على "النمط" الغالب للشخص. أى أن هناك صفات أو خصائص معينة فى شخص معين يراها الناس فيه أو يتفقون على وجودها فيه.

وقد تتفق الصورتان – أو وجها الصورة عن الذات – وقد تختلفان. ففى الحالة الأولى تتطابق فكرة الفرد عن نفسه مع نظرة الآخرين إليه (مثلا يرى الشخص نفسه كريما ويراه الآخرون كريما كذلك) . . وفى الحالة الثانية يتناقض ما يراه الفرد عن نفسه مع ما يراه الناس عنه (يعتقد أنه كريم ويراه غيره بخيلا) . وقد تتسع درجات الاختلاف وقد تضيق. كلما تطابقت الصورتان – الشخصية الاجتماعية – فإن درجة توافق الفرد مع نفسه وتكيفه مع مجتمعه – سواء من الأفراد الآخرين أو الجماعات الصغيرة التى يتمتع بعضويتها – تزيد . ومن جهة أخرى كلما اختلفت الصورتان، انخفضت درجة التوافق مع النفس والتكيف مع المجتمع. فمثلا إذا كان العامل يعتقد أنه مجد فى عمله، يؤدى واجبه بدرجة معقولة (صورته عن نفسه) . ولكنه يحصل فى نتيجة تقييم الأداء على تقدير ضعيف (صورته من خلال رئيسه المباشر)، فإن ذلك يسبب احباطا للعامل، وحيرة لاختلاف تقديره لنفسه وتقييم رئيسه له، وتساؤلا عن سبب هذا الاختلاف . ويعالج الوضع هنا إذا وجد معيار واضح، موضوعى ومتفق عليه، عن الإنتاجية المتوقعة كما ونوعاً وزمناً، بحيث يحتكم إليه الطرفان . وإلا فإن الفجوة بين صورتى الذات تظل موجودة، وربما تتسع وتزداد حيرة العامل وتنخفض دافعيته للعمل.

تطور الشخصية

هناك تطور للشخصية ونموها من مرحلة الطفولة إلى مرحلة النضج، ويرتبط ذلك بالتنظيم الذى يعمل فيه الأفراد، وطريقة تعامل الفرد مع الأشخاص الناضجين وتأثيره على درجات نضجهم. ولحالتى الطفولة والنضج – خصائص

تميزها عن الأخرى وذلك على النحو التالى :

١ - يتميز الفرد فى مرحلة الطفولة بالسلبية والاستسلام، ثم يبدأ تدريجيا فى القيام ببعض الأنشطة، حتى يفعل بنفسه ما يريد، ويصل فى مرحلة النضج إلى النشاط والإيجابية.

٢ - يتدرج الطفل من مرحلة الاعتماد الكلى على غيره فيما يريده أو ما يلزمه من أعمال، إلى أن يبلغ مرحلة الاعتماد على نفسه أو الاستقلال عن الآخرين.

٣ - يتسم الطفل بعدم المرونة أو وجودها عند حدها الأدنى. فهو يتصرف بطريقة واحدة (البكاء مثلا) أو يعرف طرقا محدودة للسلوك. كما يتصف بعدم القدرة على التكيف فى مواجهة المواقف المختلفة. فإذا أدرك مرحلة النضج نمت عنده القدرة للتكيف ومعرفة طرق متعددة للسلوك.

٤ - تنحصر أهتمامات الطفل فى أشياء سطحية وقليلة العدد، ثم تنمو اهتماماته وتتطور فتصبح فى مرحلة النضج كثيرة عميقة متنوعة.

٥ - يفكر الطفل فى الحاضر، ثم يتدرج إلى التفكير فى المستقبل القريب. فإذا نضج تكونت عنده القدرة على أن يحفظ الماضى فى ذاكرته ويوجه ناظريه إلى المستقبل البعيد.

٦ - يتميز الطفل بالتبعية، فهو ينقاد أو ينفذ ما يلقى عليه ،إما بالتلقين أو التقليد. فإذا أصبح ناضجا فإنه يبحث عن المساواة بالآخرين أو التميز عنهم أو قيادتهم.

٧ - لايوجه الطفل نفسه ولايمارس رقابة عليها،فإذا نمت شخصيته أصبح قادراً

على توجيه نفسه ورقابتها والاستقلال بها عن رقابة الآخرين.

ويلاحظ أن الطفولة والنضج لاتعنيان السن أو الجسم، وإنما تختصان بالصحة العقلية وتدلان على خصائص الشخصية، كما أنهما لاترتبطان بسن معينة أو مرحلة معينة من مراحل العمر عند كل الناس. فقد تجد شخصا فى الخمسين من عمره ولكنه "طفل"، كما تجد غلاما صغيرا أقرب إلى النضج منه إلى الطفولة.

ويفيد نموذج نمو الشخصية فى دراسة مدى التوافق أو التعارض بين الشخصية الناضجة للفرد العامل وبين متطلبات المنظمة التي يعمل فيها، فكلما كانت متطلبات التنظيم وقواعده والتزاماته متفقة مع صفات الشخص، كان هناك نوع من الانسجام بين الطرفين - الفرد والمنظمة. فمثلا إذا كان العامل يتصف ببعض خصائص النضج، مثل الاهتمام بالمستقبل البعيد، والرقابة الذاتية، وكانت ممارسات التنظيم مشجعة لهذه الخصائص منمية لها - مثل إشراكه فى اتخاذ القرارات واعطائه درجة من الحرية يمارسها فى عمله كتحديد سرعته والتنسيق مع زملائه - فإن ذلك يجعل العامل سعيدا متوافقا راغبا فى تحقيق أهداف العمل. ومن جهة أخرى إذا تناقضت ممارسات الإدارة مع خصائص معينة فى شخصيات العاملين، فإن النتيجة تكون سلبية. ويرى البعض أن بعض مبادئ التنظيم التقليدية، مثل التخصص الدقيق فى العمل، وتسلسل الأوامر، ونطاق الإشراف، والرقابة المحكمة، تتعارض مع الشخصيات الناضجة للعاملين. حيث إنها تتناقض مع حاجاتهم للتوجيه والاستقلال والرقابة الذاتية. فتحبط بالتالى طموحاتهم وتخنق تطلعاتهم، وينتج عن ذلك واحد أو أكثر من الاحتمالات

الآتية:

١ - إن يترك العاملون الناضجون المنظمة التى يعملون فيها، لأنها لاتشبع ما عندهم من دوافع، أو لأنها لاتمدهم بالفرص المناسبة لممارسة أنشطتهم الناضجة كالمرونة وتنوع الاهتمامات والتوجيه الذاتى.

٢ - أن يصاب العاملون الناضجون بنكسة فى شخصياتهم، فينكثون أو يتقهقرون إلى حالة من الطفولة. فتأخذ تصرفاتهم طابع السلبية والاعتماد الشديد على رؤسائهم أو زملائهم، وتوجيه اهتمامهم للتنفيذ الروتينى للعمل بدلامن المبادأة والإيجابية والابتكار.

٣ - أن يدخل العاملون الناضجون فى حالة من اليأس أو الفتور، وبالتالى يعزلون أنفسهم عن المنظمة التى يعملون فيها، وتتسم تصرفاتهم بعدم المبالاة، ولايوجهون طاقاتهم لخدمة أهداف العمل.

٤ - يلجأ العاملون إلى التنظيم غير الرسمى لأنهم يجدون فيه مجالا أنسب لإثبات ذاتهم، ومتنفسا لصفاتهم الناضجة، وفرصة يمارسون فيها أنشطتهم ويشبعون دوافعهم التى لايمكنهم النظام الرسمى للعمل من ممارستها وإشباعها.

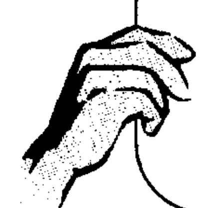
وتستطيع المنظمات أن تحتفظ بالأفراد الملائمين وتساعدهم على بذل العطاء المناسب. وذلك بتهيئة البيئة التنظيمية الصحيحة، التى تؤكد الإنتاجية العالية وفى نفس الوقت توفر مقابلة احتياجات الشخصيات الناضجة وإشباع حاجات أصحابها. أما إذا اهتمت الإدارة بمصلحة العمل فحسب، وأهملت اتباع الأسلوب الملائم الذى يتفق مع درجات نضج شخصيات العاملين، فإن ذلك

يسبب الإحباط والانتكاس وضعف دافعية الأفراد. ويجب أن نؤكد هنا أن العاملين يختلفون فى درجات نضجهم أو رشدهم، الأمر الذى يقتضى أن تقوم الإدارة – عن طريق المشرفين المباشرين – بدراسة العاملين والتعرف على شخصياتهم؛ حتى تتخذ من السياسات ما يلائم هؤلاء العاملين من ناحية ويحقق أهداف العمل من ناحية أخرى.

الفصل الثالث

السلوك الإنسانى

... وبناء الفريق



يقوم الفرد فى حياته اليومية المعتادة بأنواع متعددة من التصرفات. والتى تأخذ عدة أشكال: ذهنية وعضلية، فردية وجماعية، مادية وروحية، إيجابية وسلبية، يتبع فيها قيما واتجاهات معينة، يستقيها من مجتمعه أو تمليها عليه مواقف معينة. وهو يقوم بهذه الأنواع المتعددة من السلوك - الأفعال وردود الأفعال - إما وحده، أو فى جماعات صغيرة أو كبيرة، فى أماكن أو محافل عامة.

فإذا انتقلنا إلى منظمات الأعمال - مصانع ومكاتب وشركات - يمكن أن نتخيل ونتوقع ونرى على الطبيعة مئات وألوفا من أنواع السلوك وذلك لاجتماع أعداد صغيرة أو كبيرة من الناس. فالمنظمة عبارة عن وحدة (اجتماعية فنية) تتكون من مجموعة متداخلة من الأدوار اللازمة لبلوغ هدف محدد. فهى وحدة اجتماعية لأنها تتألف من أعداد من العاملين، ذوى شخصيات واتجاهات ودوافع وتجارب مختلفة، وذوى تخصصات ومهارات وقدرات معينة تحتاج إليها المنظمة فى تحقيق نتائجها. وهى أيضا وحدة فنية لأنها تقوم بأداء مهمة معينة تتطلب تكنولوجيا محددة - معدات وخامات وأساليب - وتخصص للأفراد الذين يعملون بها أدوارا محددة. والدور - كما سبق القول - هو مجموعة متفاعلة من التوقعات. ومن ثم فإن لكل فرد فى المنظمة - حسب تخصصه ومهاراته وخبراته - دوراً يتضمن عدداً من الأنشطة يقابل بها التوقعات التى يحملها تجاهه رؤساؤه وزملاؤه ومرءوسوه والمتعاملون مع المنظمة. وتتميز هذه الأدوار بالتداخل والتفاعل، أى كل دور يؤثر فى الأدوار الأخرى ويتأثر بها. وتتألف جميعا لكى تصل إلى الإنجازات المطلوبة ؛ أى لكى تحقق أهدافا محددة، تحتاج إليها البيئة التى توجد فيها المنظمة وتعود عليها بالنفع. وما فيها من مواصفات وظروف

مادية وطبيعية ومعنوية. وكذلك المجتمع الكبير الذى له تقاليده ومفاهيمه وعادته، التى يمارس أفراد المنظمة فى ضوئها علاقاتهم، والتى تؤثر على أهداف المنظمة وأنشطتها وإنجازاتها كما يتكون المجتمع من جهات ومؤسسات متعددة تتعامل مع المنظمة. أولاها الحكومة التى تتوقع منها أداء معينا وخدمة للصالح العام والتزاما بالأعراف والقوانين. وثانيتها الأجهزة والمنظمات الأخرى التى تتبادل معها المنافع فتؤدى لها خدمات وتحصل منها على خدمات .وكذلك جمهور المواطنين الذين يتوقعون أداء حسنا وسلعا جيدة وخدمات منتظمة. ولذلك فإن منظمات الأعمال - صغيرة وكبيرة، بسيطة ومعقدة، صناعية وتجارية، قريبة وبعيدة... إلخ- تعتبر مجالا رحبا للسلوك الإنسانى على اختلاف أنواعه وتعدد نتائجه واستمراره ما دامت المنظمات مستمرة فى ممارسة أنشطتها.

ولكى نفهم سلوك الإنسان، وما يترتب عليه من آثار - إيجابية أو سلبية - فلابد أن نتعرف على محددات هذا السلوك. ويتحدد سلوك الفرد بعاملين هامين:

١ - الشخصية، والتى كما شرحنا تتكون من مجموعة من الخصائص الجسمية والنفسية والاجتماعية، الماضية والحاضرة، الموروثة والمكتسبة، والتى تميز الفرد عن غيره من الناس.

٢ - الموقف، وهو مجموعة الظروف والمؤثرات - المادية والطبيعية والاجتماعية والثقافية- والتى تشكل إما فرصا ومساعدات للفرد لسلوك معين، وإما ضغوطا أو قيوداً - مادية أو معنوية - على تصرفاته.

٣ - التفاعل الذى يتم بين الشخصية والموقف. فالأخير يمد الفرد بمحركات أو

إشارات أو مثيرات معينة، فيستقبلها الفرد ويفسرها تفسيراً معينًا، ثم يتصرف بناء على هذا الفهم والتفسير.

ويعنى وجود العنصرين السابقين والتفاعل بينهما، أن عملية السلوك تتميز بالتعقيد والتفاعل. فهى لاترجع فقط لشخصية الإنسان، ولاهى تتحدد فقط بمتطلبات الموقف. وإنما بالتداخل والاحتكاك الذى يحدث بين الشخصية والموقف. أى أن الإنسان ليس مجرد "مستجيب" للموقف يتصرف حسبما تقتضيه الظروف الخاصة بهذا الموقف بلا وعى (إلا فى المواقف الجماعية الكبيرة كمباريات الكرة وأداء واجب العزاء... حيث تجد سلوك الناس جميعا تقريباً واحدا). وإنما هو مستقبل ومرسل، يدرك الموقف ويستلم المحرك والمثير، ويرسل الاستجابة التى تتوقف على إدراكه وفهمه وتقديره. ومن ثم فإن تصرفات الناس تختلف وتتنوع فى المواقف الواحدة والمتغيرة. وتعكس بذلك اختلافات فى تركيب شخصيات هؤلاء وطبيعة المواقف التى يوجدون فيها.

خصائص السلوك

يتميز السلوك بثلاث خصائص يمكن أن تفسر لنا تصرفاتنا وتساعدنا على فهمها وفهم تصرفات الآخرين. هذه الخصائص هى:

١ - سلوك الإنسان مسبب، أى أن هناك سببا أو مجموعة من الأسباب تكمن وراء تصرفاتنا. وقد تكون هذه الأسباب جسمية أو مادية أو ذهنية أو اجتماعية أو تشكيلة من كل هذا. وينشأ عن هذه الأسباب قلق أو توتر أو اختلال فى حالة التوازن التى يكون عليها الفرد، الأمر الذى ينشط دوافع الإنسان نحو سلوك معين يزيل به التوتر ويعيد إليه التوازن. وقد تكون

الأسباب حقيقية أو وهمية من نسج خياله. ويختلف الناس فى تعرفهم على الأسباب التى تحرك سلوكهم، وفى رغبتهم فى استقبال هذه الأسباب ودرجة السرعة فى استيعابها، وفى تصوراتهم للأسباب وتفسيراتهم لها ومن ثم درجات تأثرهم بها واستجابتهم لها. وذلك بسبب اختلاف شخصيات الأفراد، ومقدار تعليمهم، والقدرات والمعلومات والمهارات التى يحوزونها، وثقافة المجتمع والجماعات التى ينضمون إليها، والظروف اللحظية التى تحيط بالمواقف التى يواجهونها.

٢ - سلوك الإنسان مدفوع، بمعنى أن وراء كل سلوك دافعا أو مجموعة من الدوافع. ويقصد بالدافع حاجة أو رغبة تتطلب الإشباع. ويظل الفرد قلقا أو متوترا أو ناقص التوازن حتى تسد الحاجة. فإذا أشبعت بالكامل اختفى القلق تماما، وإذا أشبعت جزئيا خف القلق نسبيا. وإذا لم تشبع بالمرة ظل القلق على ما هو عليه، وربما زاد وتطور إلى إحباط. وعندما تتجدد الحاجات وتعود للظهور مرة أخرى، يعود القلق والتوتر وعدم التوازن، ويبحث الفرد عن إشباع جديد لها، حتى يستعيد حالة التوازن الجسمى أو الفكرى أو العاطفى أو الاجتماعى. وتوجد أنواع كثيرة من الدوافع والحاجات، يختلف الناس فى وجودها عندهم - من حيث المقدار والترتيب والأهمية ودرجة الإلحاح ومدى توجيه هذه الدوافع لسلوكهم، ودرجة الأشباع التى يطمعون فيها، والطرق المتاحة لإشباعها، والظروف البيئية المحيطة.

٣ - سلوك الإنسان هادف، أى أن الفرد يريد أن يحقق غاية معينة من وراء سلوكه. وتندرج أهداف السلوك - والتى قد تكون مادية أو اجتماعية أو معنوية - تحت إعادة التوازن الذى أخل به القلق والتوتر الناتج عن عدم إشباع حاجة أو أكثر من الحاجات.

ويتشابه الناس جميعا - رغم اختلاف أجسامهم وأجناسهم وثقافاتهم وخلفياتهم - فى أن سلوكهم مسبب ومدفوع وهادف. ولكنهم بلاشك يختلفون فى أنواع هذه الأسباب والدوافع والأهداف - توقيتها وترتيبها وأهميتها. كما أنهم أيضا يختلفون فى أنواع السلوك التى يسلكونها لإشباع دوافعهم وتحقيق أهدافهم. ويجدر بالفرد أن يفهم دورة السلوك عنده، تلك التى تبدأ بالسبب أو المثير الذى ينشئ القلق أو التوتر، فيوجه السلوك إلى وجهة معينة تشبع الحاجة الناقصة وتزيل التوتر أو تخففه. ثم يجئ سبب أو محرك آخر، وتنشأ حالة جديدة من عدم التوازن، وتتحرك دوافع الفرد فتوجه السلوك فى مسار معين ليشبع الدافع ويعيد التوازن... وهكذا فى دورة مستمرة لاتنتهى ما دام الفرد حياً.

نتائج السلوك

١ - **السلوك المجزى**: عندما يحقق الإنسان - بواسطة سلوك معين - الهدف الذى يسعى إليه ويشبع الدافع الذى يريده، فإن هذا السلوك يعتبر مجزيا أو فعالا. ذلك لأنه وصل بصاحبه إلى النتيجة المرغوبة. ويترتب على ذلك شعور الفرد بالرضا أو السعادة لأنه حقق ما أراد. وتختلف درجة الرضا - انخفاضا وارتفاعا - حسب درجة نجاح السلوك فى تحصيل النتيجة المحددة. فإذا أخذنا عاملا يؤدى عمله بإتقان ويحرص على زيادة إنتاجيته (سلوك) لأنه يريد الحصول على زيادة فى الأجر (دافع مادى) وتقدير رئيسه واحترام زملائه (دافع معنوى)وقد يكون المحرك أو المثير لهذا السلوك هو القدوة الحسنة والتوجيه السليم من جانب رئيسه المباشر، أو حصول زملائه على إشباع مادى عندما زادت إنتاجيتهم أو أى سبب آخر، ونفرض أن العامل قد حصل فعلا على الحافز المادى واحترام رئيسه وزملائه، فمعنى ذلك أن إتقان العمل وزيادة الإنتاجية كان سلوكا

مجزيا.وتكون النتيجة بعد ذلك رضا هذا العامل بدرجة معينة؛ كبيرة إذا نال ما توقع بالكامل، ومتوسطة إذا أصاب بعض ما أراد (تقدير رئيسه دون زملائه أو مبلغ من المال أقل مما قدر) ومنخفضة إذا حصل على أقل من ذلك وعادة ما يميل الفرد إلى تكرار السلوك المجزى، حتى يحصل على النتيجة المطلوبة مرة أخرى، ما دامت تمثل أهمية معينة لديه. ذلك أن هذا السلوك فعال من وجهة نظره، ويتوقع - مع ثبات الظروف والعوامل الأخرى - أنه سيبلغه غايته.

٢ - **السلوك المحبط**: أما عندما لا يحقق الفرد النتيجة التى كان يسعى إليها،ولايشبع الدافع الذى أراد إشباعه - أو أشبعه بدرجة منخفضة جداً فإن السلوك هنا يكون محبطا. وذلك لأن القلق والتوتر وعدم التوازن لم يعالج، وظل على حاله، وربما يزداد فى بعض الحالات. فالإحباط إذن عبارة عن شعور سلبى أو خبية أمل تصيب الفرد عندما لايتمكن من تحقيق غايته وإشباع حاجته. وهو شعور ذاتى، أى خاص بكل فرد على حدة، ينبع من داخله ويتلون بوجهة نظره الخاصة وليس بما يراه أو يعتقده الآخرون. ومن ثم فإن شخصين يواجهان نفس النتيجة لا يحبطان بنفس الدرجة.وذلك أمر يتوقف على مجموعة من العوامل. هى قدرة الفرد على التوافق مع نفسه والتكيف مع بيئته، وقدرته على تحمل الفشل، ودرجة أهمية الإشباع التى يريدها، والسبب الذى يؤدى إلى عدم الوصول إلى الغاية المطلوبة، والبدائل المتاحة، والظروف والعوامل البيئية المحيطة مثل القيم السائدة فى المجتمع - فالثقافة الغربية تعلم أبناءها اليوم "عدم البكاء على اللبن المسكوب" بمعنى ألا يظل الشخص مثلا يأسف على ما فات، وإنما يجب أن يقوم ويسعى ويصحح الخطأ...

نفس القيمة الجميلة التى يدعو لها الإسلام وهى العمل المستمر الدءوب وعدم اليأس (ياأيها الإنسان إنك كادح إلى ربك كدحا فملاقيه).

وعندما لايتمكن الفرد من الحصول على إشباع حاجته أو تحقيق غايته، فإن ذلك يحدث بسبب عقبة أو عائق يمنع أو يعطل الوصول إلى النتيجة المطلوبة. وتتعدد العوائق التى تصادفنا فى حياتنا اليومية. فمنها المادى الملموس، كأن تتعطل السيارة فى الطريق مثلا أو لايتمكن الشخص من اللحاق بالقطار الوحيد الذى يوصله إلى عمله. ومنها المعنوى غير الملموس مثل قيمة أو عرف أو قاعدة سلوكية، فقد يريد شخص أن يدخن سيجارة ولكنه يرى لافتة تمنع التدخين. وقد تكون العلة فى الشخص نفسه، كضعف فى قدراته أو نقص فى معلوماته أو مهاراته، فيرسب تلميذ فى الاختبار مثلا لأنه لم يستطع أن يستوعب المادة العلمية التى تلقاها. كذلك قد يأتى العائق من أشخاص آخرين - أقرباء أو غرباء - فى عدم تمكن الفرد من تحقيق غايته. فقد لايستطيع عامل أن يتم الحصة الانتاجية المطلوبة، لأن زميله يتأخر فى إنجاز نصيبه من هذه الحصة. وقد تكون العوائق التى تسبب الإحباط خارجة عن إرادة الفرد - كمرض يصيبه مثلا، أو تكون فى حدود سيطرته وإرادته، كأن يكسل عن بذل المجهود اللازم للوصول إلى النتيجة المرغوبة.

السلوك الدفاعي

عندما يحبط الفرد نتيجة لفشله فى تحقيق غايته وعدم تمكنه من إشباع حاجته، فإنه يلجأ إلى وسائل دفاعية يعالج بها الإحباط، ويرى فى نفسه ما يترسب فيها نتيجة هذا الشعور السلبى. وتختلف الوسائل الدفاعية من حيث إيجابيتها وسلبيتها، فبعضها بنّاء وبعضها هدّام والبعض الآخر يتسم بعدم المبالاة. ويعبر السلوك الدفاعى إلى حد كبير عن شخصية الفرد، وعن الزاوية التى ينظر بها إلى نفسه وإلى الأحداث من حوله والطريقة التى يترجم بها هذه الأحداث

ويفهمها، والطريقة التى يتعايش ويتوافق ويتكيف بها مع بيئته. لذلك يتوقف استخدام الفرد للوسيلة أو الوسائل الدفاعية التى تعالج بها إحباطه، على صفاته الشخصية وتصوره لخطورة وتأثير الإحباط الذى حدث، ودرجة أهمية الموضوع الذى حدث بشأنه الإحباط - أى مدى أهمية الحاجة التى كان يريد إشباعها. ويتوقف كذلك على الموقف الذى يوجد فيه، والظروف البيئية والاجتماعية المحيطة، والنتائج المترتبة على اتباع وسيلة أو أخرى من الوسائل الدفاعية المتاحة، وكذلك على خبراته وتجاربه السابقة وأنواع الاحباط التى مر بها من قبل، توقيتها ومدى تكرارها وتأثيرها المادى والمعنوى والاجتماعى.

ويوجد عدد من الوسائل الدفاعية التى يستخدمها الناس عندما يصابون بالإحباط. وتندرج هذه الوسائل فى مجموعات بيانها كما يلى:

أ- الهجوم والعدائية

ويلجأ الفرد المحبط تبعا لهذه الوسيلة إلى القوة والعنف والعداء، ماديا أو معنويا، جسميا أو لفظيا، وتوجد أنواع من الهجوم والعدائية مثل:

١ - **العدوان المباشر**: فيوجه الشخص هجومه إلى مصدر الإحباط. فقد يضربه أو يسبه أو يصفه بأوصاف سلبية أو غير لائقة.

٢ - **العدوان الاحلالى**: وهو توجيه العنف إلى شخص أو شئ آخر غير الذى تسبب فى الإحباط، وقد يقع على شخص برئ لم يرتكب خطأ.

٣ - **السلبية والمقاومة**: وهى عبارة عن رد فعل من جانب الشخص المحبط، يتمثل فى مقاومة الأشخاص أو الأشياء، والبحث عن الأخطاء ونواحى النقص والقصور، حتى يوجه إلى أصحابها النقد والتأنيب.

٤ - **تجميد السلوك**: وهنا يكرر الفرد السلوك المحبط الذى لم يوصله للنتيجة التى كان يريدها، مع علمه بانه لافائدة من هذا النوع من السلوك. ويحدث هذا عندما لايعرف الشخص طريقة أخرى للسلوك، أو عندما يخاف من تجربة سلوك جديد. كذلك قد ينتج تجميد السلوك عن توقيع العقاب بطريقة غير سليمة، فرغم أن العقاب يراد به أن يتوقف الفرد عن سلوك معين غير مرغوب فيه، إلا أنه يتسبب من جهة أخرى عندما يساء تطبيقه أويقع فى توقيت غير مناسب، أو يكثر استخدامه أو يستخدم سوطا للتخويف والتهديد فى تكوين نزعة العناد عند الفرد أو الإدمان على اتباع السلوك الذى يعاقب من أجله.

ب-التوفيق

وتعنى هذه المجموعة من الوسائل الدفاعية إجراء تعديل أو تغيير فى الأهداف التى يسعى إليها الفرد، وذلك بصورة فعلية أو رمزية ويأخذ التوفيق عدة وسائل هى:

١ - **الإعلاء**: ويعنى تحويل الهدف إلى هدف آخر أسمى منه، وتغيير السلوك إلى شكل آخر أكثر قبولا فى المجتمع، أو الجماعة التى يوجد فيها الفرد، أو أكثر موافقة للضمير أو القيم الدينية الصحيحة.

٢ - **التعويض**: وهناك يوجه الفرد طاقاته لسلوك معين، يبذل فيها مجهودا كبيراً ليبدع فيها ويعوض به نقصا معينا، يعانى منه حقيقة (كعيب جسمانى مثلا) أو وهمى من نسج خياله (اعتقاد الفرد مثلا أنه غير محبوب من الآخرين).

٣ - **التبرير**: ويعنى أن يقنع الفرد نفسه بعدم أهمية الهدف الذى كان يسعى لتحقيقه. أو أنه لم يكن فى الحقيقة يريده. كما يعنى أن يلقى الفرد اللوم فى فشله فى تحقيق غايته على شخص آخر أو شئ خارجى. فقد يدعى العامل الذى يؤنبه رئيسه على ضعف إنتاجيته أن الآلة التى يعمل عليها كثيرة التوقف. وذلك حتى يبرىء نفسه من تهمة الفشل أو التقصير ويحمل المسئولية لشئ أو لشخص غيره.

٤ - **المحاكاة أو التقمص**: يحاول الفرد هنا أن يحصل على احترام النفس، بتقليد الغير. فيختار شخصية معينة - أباه أو رئيسه المباشر أو كاتبا أو فنانا - ويتقمصها ويحاكيها فى السلوك وكذلك القيم والأفكار.

٥ - **الإسقاط**: وتبعا لهذه الوسيلة يعكس الفرد الصفات السلبية التى توجد عنده على الآخرين، فيصفهم بها وينقدهم عليها. وهو بهذا لايريد أن يعترف بوجود هذه المثالب فيه.

٦ - **رد الفعل العكسى**: وهنا يكتم الشخص رغباته أو أفكاره التى لايقبلها المجتمع أو يرفضها العرف أو الضمير. وتحل محل هذه الرغبات والأفكار المكبوتة وجهات نظر عكسية تماما وبنفس القوة. والمثال على ذلك عامل لم يحصل على المكافأة التشجيعية التى يشعر أنه يستحقها، ورغم هذا يدافع عن السياسة "الحكيمة" للإدارة فى توزيع المكافآت.

جـ- الانسحاب

ومعناه أن يتوقف الفرد عن محاولة الوصول إلى الهدف الذى كان يسعى إليه، وعن محاولة اشباع الحاجة التى كان يريدها. وتندرج تحت الانسحاب بضع وسائل هى:

١ - **الأعراض الجسمية**: وهنا يتحول الشعور النفسى للإحباط إلى أعراض جسمية، فى الأعضاء أو العضلات أو الحواس؛ كالصداع والإحساس بالضعف العام والألم فى بعض أجزاء الجسم.

٢ - **الكبت**: ويلجأ الشخص هنا إلى استبعاد الخبرات والتجارب غير السارة، أو تجاهلها فى نطاق تفكيره الواعى. ذلك لأن مثل هذه الخبرات المحبطة تثير عنده قلقا أو خجلا أو شعوراً بالذنب.

٣- **أحلام اليقظة**: وهى وسيلة يهرب بها الفرد من واقعه، ويحصل على رضا وهمى مؤقت فيزيل فى خياله العقبات التى حالت دون الوصول إلى هدفه، ويحقق له فى الخيال ما عجز عن بلوغه فى الواقع.

٤- **النكوص**: أو الرجوع إلى الماضى، وهنا يسلك الفرد سلوكا لا يتناسب مع سنه أو مركزه أو وضعه الاجتماعى. كالبكاء ومط الشفتين وفقدان السيطرة على العواطف وضرب الأرض بالأقدام.

٥- **الفرار**: ومعناه أن يترك الشخص المجال الذى تعرض فيه للإحباط. فالعامل الذى أراد الحصول على علاوة ولم ينلها، ينصرف عن السعى إليها. وقد يكون الفرار بالمعنى اللفظى، أى أن يغيب العامل عن العمل لفترة معينة.

٦ - **اللامبالاة**: وهنا يعزل الشخص المحبط نفسه وجدانيا أو عقليا عن الموقف الذى يسبب له الإحباط، أو عن البيئة المحيطة به. فهو موجود بجسمه فقط، ولكن سلوكه وشعوره يتغلف بنوع من التبلد والانفصال النفسى عما حوله، وعدم الحماس لما يعمل.

الدافعية

- **لماذا يعمل الأفراد؟**
- **ولماذا يقبل بعضهم على عمله بشغف ونفس راضية، بينما يؤديه البعض الآخر كارهين متثاقلين؟**
- **ولماذا يفضل البعض هذه الوظيفة دون أخرى؟ وفي هذا المكان بالذات دون غيره ومع هؤلاء الزملاء دون غيرهم؟**

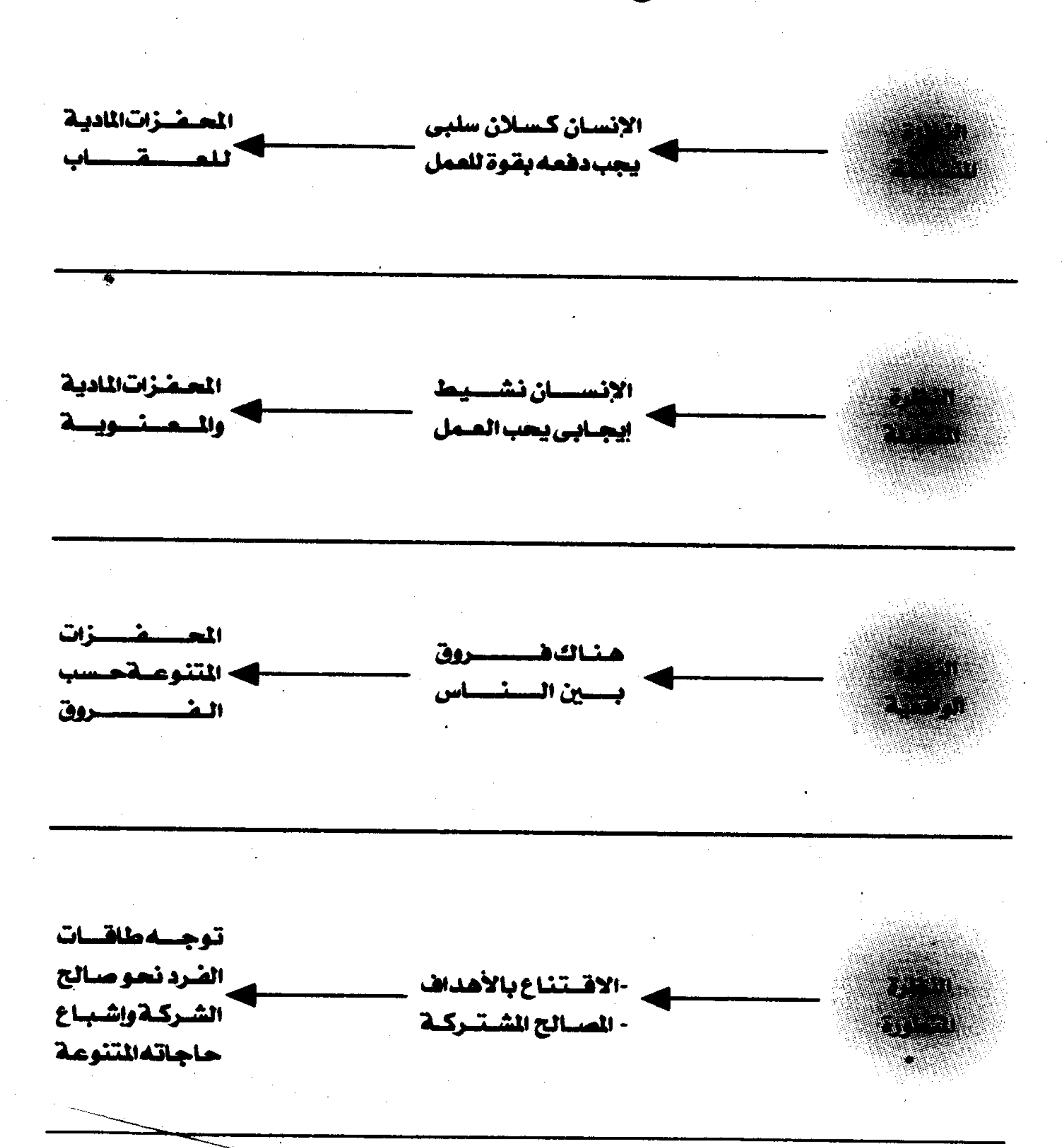
كل هذه الأسئلة وغيرها تتعلق بدافعية الأفراد.

ونقصد بالدافعية تلك العملية المركبة المستمرة التى تريد دفع الأفراد وتحفيزهم لأداء عمل معين أو اتباع سلوك محدد، وهى عملية مركبة أو معقدة لأنها تشمل تفهم الدوافع التى توجد عند الفرد، والتعرف على الحوافز التى يمكن أن تقابل هذه الدوافع وتشبعها، وملاحظة تحرك السلوك فى الوجهة المطلوبة لتحقيق الهدف المرصود، وما ينتج عن ذلك من إشباع ورضا أوحرمان وإحباط ، وما يتبعه من سلوك دفاعى، وأثر كل ذلك على اتجاهات الفرد وسلوكه المستقبلى. وهى كذلك عملية مستمرة لأن دورة السلوك عند الفرد متصلة ولأن دوافعه تتجدد وتتغير وتستمر، وهو دائم البحث عن إشباعها وتكمن الوسائل المتاحة لذلك.

ويعتبر الدافع القوة المحركة لسلوك الإنسان. وذلك لأن الفرد يوجه طاقاته نحو إشباع الحاجات التى يريدها، حسب درجة أهمية هذه الحاجات. فإذا كان جائعا مثلا فإنه يبحث عن طعام وإذا اشتد به الجوع جد فى طلب الطعام، وإذا لم يحتمل الم الجوع توتر وزاد قلقه وربما أحس بأعراض جانبية كآلآم فى الرأس أو المعدة...وهكذا.

وتختلف أنماط السلوك بين الأفراد فيما يتعلق بإشباع دوافعهم، وردود أفعالهم تجاه ذلك تباعاً لمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية.

وهناك عدة نظرات تجاه دوافع الإنسان منها:



أنواع الحاجات :

يشير كثير من الكتّاب والباحثين إلى التصنيف الذى وضعه (مازلو) لحاجات الإنسان، حيث يضم هذا التصنيف مختلف الحاجات فى مدرج هرمى تبعاً لدرجة إلحاح هذه الحاجات وأهميتها، فكلما كانت الحاجة ملحة وضرورية، فإن الفرد يوجه جهوده نحو إشباعها، حتى تستجد حاجة أخرى غيرها أقل إلحاحاً منها، وتحل محل الأولى حتى تسد، فتطفو على السطح حاجة ثالثة وهكذا. وتنقسم هذه الحاجات إلى :

١ - **الحاجات الجسمية**: وتتمثل فى المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة وغيرها من الحاجات التى تلزم جسم الإنسان لاستقامته وصحته واستمراره.

٢ - **الأمن والاستقرار**: ويعبر هنا عن الحاجة لحماية الجسم والنفس وتأمينهما ضد مخاطر المرض والإصابة والفاقة وفقدان الوظيفة.

٣ - **الحاجات الاجتماعية**: وتشمل الحب والانتماء، فأما الأول فهو مجموعة العواطف التى تربط الشخص بأشخاص آخرين، وأما الانتماء فهو عضوية الشخص فى جماعة ما وإحساسه بأهميته لها وترابطه مع أعضائها وانسجام علاقاتهم.

٤ - **احترام النفس وتقدير الآخرين**: ويعنى معرفة الفرد لنفسه وقدراته واحترامه وتقديره لنفسه، وكذلك احترام الناس الذين يهمونه والذين تربطهم به علاقات معينة واعترافهم بدوره وتقديرهم لإنجازاته.

٥ - **إثبات الذات**: وتعبر هذه الحاجة عن التحصيل والإنجاز وتحقيق النتائج التى يطمع الفرد فيها ويقدر على تحقيقها.

٦ - **الحاجات الفكرية والجمالية**: وتتضمن رغبة الإنسان فى أن يتعلم ويجرب ويتذوق ويحلل ويناقش ويتبادل الأفكار، فهى إذن حب العلوم والفنون والبحث عن المعانى.

ورغم أن هذا التصنيف للحاجات الإنسانية يعتبر تصنيفاً شاملا ومقنعاً، إلا أن هناك عوامل معينة قد لا تجعل حاجات الإنسان تأخذ الترتيب السابق.

وعلى رأس هذه العوامل الاختلافات الفردية بين الناس فيما يريدون إشباعه من حاجات، وكذلك اختلافاتهم فى أهمية هذه الحاجات بالنسبة إليهم، وفى تصوراتهم عن درجة الإشباع التى يريدون الوصول إليها.

كذلك فإن للمجتمع دوراً هاما فى ترتيب هذه الحاجات ويقصد بالمجتمع هنا المجتمع الكبير الذى يشمل الأفراد جميعاً، والجماعات الصغيرة التى ينتمى إليها الفرد كالعائلة، والمدرسة، والأصحاب، وجماعات العمل، فلاشك أن لكل من هذه الطوائف تأثيرها على تشكيل حاجات الفرد وترتيب أهميتها.

زد على هذا أيضاً عامل الفرص - الإيجابية والسلبية - والتى يصادفها الفرد عندما يريد إشباع حاجاته. فإن هذه الفرص - مقرونة بعامل الزمن - تؤثر فى ترتيب الحاجات وإعادة ترتيبها وتسلسل أهميتها. عموماً سواء اتفقت الآراء مع المدرج الهرمى أو اختلفت بشأنه، فإن النقطة الهامة هى أن على الإدارة أن تتبع الخطوات الآتية فى دراسة دوافع عامليها:

١ - أن تعرف بالضبط ماهى الحاجات التى توجد عند العاملين، ودرجة أهميتها لهم.

٢ - تحدد ماهى الحاجات المحددة من بين هذه الحاجات، تستطيع أن تقدم لها إشباعاً مناسباً.

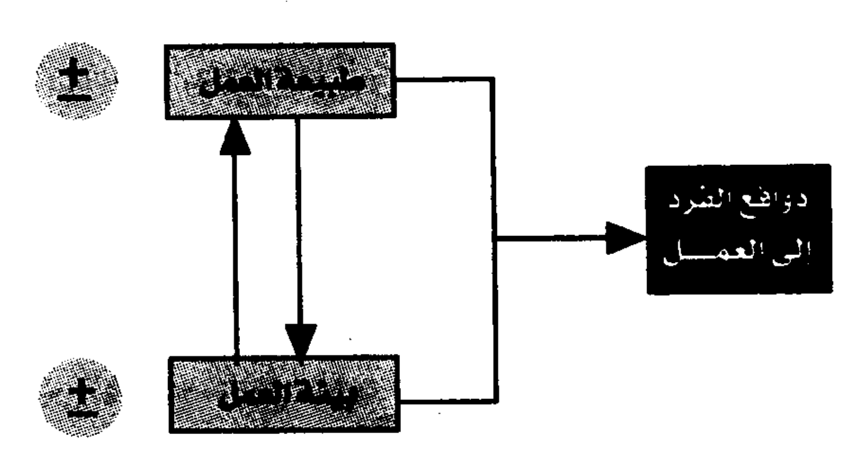
٣ - تقرر أحسن السبل (الحوافز) التى يمكن أن تشبع هذه الحاجات.

٤ - تتابع التغييرات التى تطرأ على حاجات العاملين وتحدد طرق إشباعها.

٥ - تبحث الحاجات البديلة التى يمكن أن تنشئها عند العاملين. وهذه هى المهمة التوجيهية للإدارة فى تعليم عامليها وتثقيفهم وتطوير أفكارهم ودوافعهم.

الدافعية فى مجال العمل:

تشير بحوث كثيرة إلى أن دوافع العمل توجد فى مجموعتين رئيسيتين متداخلتين. أما المجموعة الأولى فهى طبيعة العمل، وأما المجموعة الثانية فهى بيئة العمل.



العوامل المؤثرة فى الدافعية

ويقصد بطبيعة العمل، نوع الوظيفة التى يؤديها الشخص: أهدافها، ومسئولياتها، واختصاصاتها، ومتطلباتها وإنجازاتها، ومدى إشباع هذه الوظيفة لرغبات الشخص وميوله وطموحه. فبعض الأفراد يفضلون الوظائف المتحركة المرنة،وبعضهم يفضلون الوظائف القيادية، وفريق ثالث يرغب فى أداء الأعمال

الروتينية، ورابع يود أن يؤدى مهام صغيرة غير متنوعة، وخامس يفضل تنوع الأعباء الوظيفية وتغيرها وشمولها لعدة أجزاء. فإذا كانت الوظيفة التى يشغلها الفرد مقابلة لتوقعاته، متوافقة مع طموحه وتفضيلاته، فإن رغبته فى العمل تزيد، ويكثر إقباله عليه، ويزداد حرصه على زيادة إنتاجيته.

أما المجموعة الثانية من العوامل - والتى يطلق عليها بيئة العمل - فتتضمن عديداً من العوامل هى:

١ - الأجر الذى يحصل عيله الفرد نتيجة عمله.

٢ - الحوافز والمكافآت وغيرها من الجزاءات المادية وغير المادية.

٣ - الإشراف أو نوع القيادة التى يجدها الفرد فى عمله، ونوع المعاملة التى يتلقاها من رؤسائه.

٤ - الزملاء أو جماعة العمل، ومدى توافقهم وتقاربهم فى الميول والمهارات والخبرات، ونوع العلاقات السائدة بينهم ودرجة انسجامهم وتعاونهم.

٥ - التدريب الذى يتلقاه الموظف، ومدى قدرة التدريب على صقل قدراته وتكثيف معلوماته وتعميق مهاراته.

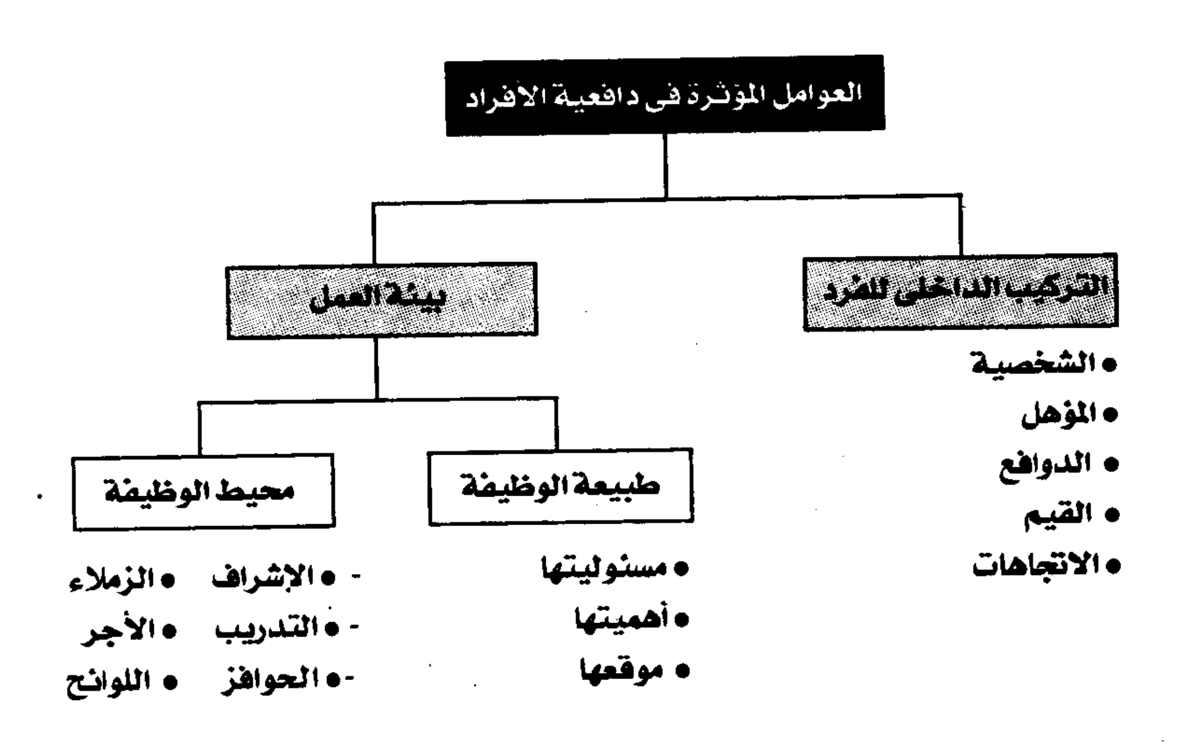
٦ - ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وتدفئة، وشكل المبانى ومواقعها وتصميم الأماكن والحجرات.

٧ - الخدمات المتاحة للموظف فى عمله، من خدمات صحية واجتماعية وترفيهية وغيرها.

٨ - اللوائح والتعليمات التى يتضمنها العمل، ونظم التأديب والجزاءات.

الطبيعة المتفاعلة للدافعية

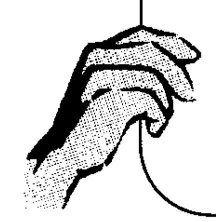
فإذا أخذنا دوافع الفرد وتركيبه النفسى والعوامل الوظيفية التى توجد فى العمل، نجد أن التداخل بين الفرد والعمل شديد، ويؤثر على مستوى رضا الفرد، وعلى علاقاته مع الآخرين، وكذلك على مستوى إنتاجيته وإنجازاته. ومن ثم كان مهماً أن تتفهم الإدارة سلوك الفرد وتتعرف على دوافعه، وأن تدرس ظروف العمل وجوانبه المتعددة، وتتفهم العلاقة المتداخلة بين هذه الجوانب بأبعادها الإيجابية والسلبية حتى تتوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين.



الطبيعة المتفاعلة للدافعية

الفصل الرابع

المفاهيم الأساسية للفريق



التنظيم :

* هو فى أبسط صوره عبارة عن شخصين أو أكثر من الأفراد يمارسون أنشطة معينة للوصول إلى هدف أو أهداف مشتركة.

التنظيم الرسمى :

- **مقنن... له هيكل واضح محدد يبين :**
  - حدود الإدارات والأقسام
  - نطاق الإشـــراف
  - خطوط السلطة والمسئولية
  - قنوات الاتصال
- **مكتوب وموثق .. يحدد بوضوح:**
  - رسالة المنظمة
  - أهدافها
  - مجال أنشطتها
  - خططها
  - إمكانياتها

التنظيم غير الرسمي :

- **هو شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التى تنشأ وتستمر بين الناس نتيجة:**

– وجودهم فى مكان واحد للعمل.

– اشتراكهم للعمل من أجل أهداف واحدة.

– مشاركتهم لمشكلات واحدة.

الجماعة:

■ هى عدد من الناس يجمعهم «بناء» اجتماعى أو تنظيمى.

■ تتميز الجماعة عن أى تجمع بشرى آخر (عدد من الناس يتسوقون فى سوق واحدة... يركبون قطاراً واحداً.. يجتمعون فى عرس أحدهم..) بالخصائص الآتية :

١– وجود شبكة كبيرة متداخلة من العلاقات بين الأعضاء.

٢– وجود قيم معينة يشارك الأعضاء فى اتباعها .

٣– وجود قواعد سلوكية تحكم معاملات الأعضاء مع بعضهم بعضا.

٤– وجود أدوار يلعبها الأعضاء، لكل دور معين .

٥– وجود مجموعة مشاعر وأحاسيس تجاه بعضهم بعضا.

■■ وقد تكون الجماعة :

- رسمية : تشكل لإنجاز هدف معين أو إنجاز مهمة معينة .

- غير رسمية :مثل الشلل، وجماعات الأصدقاء بين العاملين .

الفريق :

■ له نفس مواصفات الجماعة ولكنه يتميز

- بعلاقة الاعتمادية والتبادلية بين الأعضاء .

- مشاركة الأعضاء لهدف واحد .

- تفاعل العلاقات والمعاملات لإنجاز الهدف المطلوب .

■ ويمكن أن نلمس بعض نواحى الشبه والاختلاف بين جماعة العمل وفريق العمل، فى المقارنة التالية :

	الجماعة	الفريق
١- وحدة الهدف	الهدف واحد مشترك لكل الأعضاء في الحالين	
٢- العمل نحو الهدف	- قد يعمل كل عضو مستقلا عن الآخر للوصول إلي نفس الهدف.	- يعمل الأعضاء معًا للوصول إلي الهدف ويعتمد بعضهم علي بعض (الاعتماد المتبادل) في سبيل ذلك.
٣- أهداف الأعضاء	- قد تتفق وقد تتعارض مع الأهداف الكلية للعمل. ومن ثم قد يحدث تنافس (تناحر) لتحقيق منفعة ذاتية	- تتفق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء في نسيج متكامل وتأثير متبادل بين النوعين من الأهداف
٤- تحديد الهدف	- تحدده الإدارة - وقد يشارك الأعضاء في ذلك وقد لايشاركون	- يشارك الأعضاء بإيجابية في تحديد أهداف الفريق وأولويات تحقيقها
٥- خطة العمل	- تضعها الإدارة وتبلغها للجماعة - قد يشترك الأعضاء في وضعها	- يضع الأعضاء معًا مع قائد الفريق خطة العمل ويحددون دور كل عضو فيها
٦- اتخاذ القرارات	- قد يشارك الأعضاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة	- يشارك الأعضاء في جميع خطوات اتخاذ القرار

	الجماعة	الفريق
٧- الاتصالات	- مفتوحة أحياناً - مقيدة أحياناً	- مفتوحة - الفرصة واحدة للجميع
٨- المعلومات	- متاحة للجميع - قد تتمركز عند بعض الأعضاء	- متاحة للجميع - يتم تبادلها بين الأعضاء
٩- الرغبة في العمل	- متوافرة - قوية أحياناً	- طوعية - يشوبها الحماس
١٠- قيمة العمل	- داخلية (الرغبة) - أو خارجية	- داخلية أولاً - الرغبة قوية للمساهمة
١١- المناخ السائد	درجات متفاوتة من الثقة المتبادلة والصراحة والانفتاح، ومشاعر الود والتماسك.	

لماذا ينضم الناس إلى جماعات ؟

١- أسباب تنظيمية :

– أفراد يعملون فى نفس القسم / الإدارة .

– اللجان التى تكونها الإدارة (دائمة أو مؤقتة) .

– جماعات العمل التى تنجز مشروعاً معيناً .

٢- أسباب وظيفية (مهنية) :

– أفراد يعملون فى نفس المهنة .

– أفراد من ذوى خبرات تخصصية متقاربة .

– الجماعة تمنح الأفراد « هوية » معينة .

٣- أسباب مكانية (جغرافية) :

– وجود الناس فى نفس المكان (المبنى .. الشارع . . .

– وجود العاملين فى مناطق نائية (الفروع . . .

٤-أسباب اقتصادية :

– الاستفادة من الحوافز الجماعية .

– توفير النفقات (فى الأنشطة الاجتماعية – الشراء من التعاونيات . . .)

٥- أسباب عملية :

– التدريب وتنمية مهارات جديدة . . .

- اكتساب خبرات ...

- التعلم من ذوى التخصص...

٦- أسباب نفسية :

- الشعور بالأمان والرعاية.

- إثبات الذات.

- الشعور بالإنجاز.

- تقدير النفس واحترام الآخرين.

٧- أسباب اجتماعية :

- المركز والمكانة الاجتماعية.

- الأنشطة الاجتماعية والترفيهية.

لماذا تتكون فرق العمل؟

١- تعقد الأعمال التى تقوم بها المنظمات.

٢- زيادة معدل التغيير الذى يجرى على الأعمال (طبيعتها، طرق أدائها، مستويات إنجازها...).

٣- تعقد المشكلات التى تواجهها المنظمات (نوع وطبيعة هذه المشكلات، آثارها، مداخل علاجها...).

٤-تنوع المعلومات والمهارات التى يلزم توافرها لمجابهة هذه المشكلات وإنجاز المهام المختلفة.

٥- الحاجة إلى تجميع وجهات النظر المختلفة والاستفادة منها فى المواقف المتنوعة.

٦- الطبيعة التعاونية (الاعتماد المتبادل بين الأعضاء) التى تميز فريق العمل.

٧- تشجيع الابتكار والحصول على أكبر قدر من الأفكار والحلول الجديدة.

٨- زيادة احتمال قبول الحلول التى يتوصل إليها الأعضاء نتيجة الجهد المشترك للفريق.

٩- مواجهة المشكلات الكبيرة، التى يعجز الأفراد بمفردهم عن حلها.

١٠- تجميع الخبرات الفنية والتخصصية واستفادة كل الأعضاء منها.

١١- التنفيذ الحريص للحلول المتفق عليها.

١٢- التأييد المعنوى الذى يتلقاه الأعضاء من بعضهم بعضاً.

١٣- المناخ المفتوح والثقة المتبادلة والتعاون المشترك.

١٤- تقدم المنظمة نتيجة تماسك أعضائها، وحلولهم المبتكرة للمشكلات .

١٥- الشعور الداخلى للأعضاء بالفخر والاعتزاز ومعنى الإنجاز.

المزايا التى يحققها الفريق للأعضاء

١- مزايا تنظيمية:

أ - تماسك التنظيم.

ب - تنسيق المجهودات.

جـ- الفهم الواضح لأهداف المنظمة وقبولها.

٢- مزايا وظيفية (مهنية):

أ- الهوية المهنية.

ب- تبادل الخبرات وتعميقها.

جـ- مشاركة الأفكار والحلول الإبتكارية.

٣- مزايا عملية:

أ - اكتساب معارف جديدة.

ب- تعلم مهارات جديدة.

جـ- النمو والتقدم وتحقيق نجاح سريع.

٤- مزايا نفسية:

أ- الشعور بالإنجاز وإثبات الذات.

ب- الانتماء، والولاء، والشعور بالملكية.

جـ- التقدير المعنوى.

٥- مزايا اجتماعية:

أ - العلاقات العميقة مع الأعضاء.

ب- الاحترام المتبادل.

جـ- الأنشطة الاجتماعية والترفيهية.

فالفريق إذن عبارة عن

■■ جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة ، يبذل الأفراد فيها تعاوناً متبادلاً ، ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسئولية المشتركة.

■■ وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين أفراد متجانسين تجمعهم رغبة مخلصة للتعاون التبادل وبذل الجهود المتسقة لتحقيق هدف مشترك.

■■ ومن ثم فإن عمل الفريق . . عبارة عن إنجاز يتم بواسطة أعضاء متعاونين بينهم شبكة علاقات قوية ؛ ويقدمون مساهماتهم بحماس ورغبة ومسئولية لإتمام المهام المطلوبة.



لماذا تنضم للمجموعات؟

- وحدة الهدف
- طبيعة العمل
- الهوية المهنية
- التقارب المكانى
- إثبات الذات
- التنمية والتدريب
- المركز والمكانة
- التقدير والاحترام
- الشعور بالأمان
- المشاركة الوجدانية
- الشعور بالإنجاز

النتائج المحصلة

- تماسك التنظيم
- روح معنوية عالية
- رضا مرتفع
- إنتاجية متزايدة

الأنواع الرئيسية للفريق :

١- فريق العمل :

■ يتكون لتحقيق هدف معين...

من خلال خطة واضحة...

وأدوار معروفة للأعضاء...

ومعايير أداء محددة....

■ يتوقف نجاح هذا النوع من الفريق على :

- التزام الأعضاء ورغبتهم فى العمل.

- الاستجابة لمتطلبات العمل.

- الإحاطة التامة بالأدوار المتوقعة منهم.

٢- فريق حل المشكلات :

■ يتكون لحل مشكلة معينة....

يضع كل عضو خبرته لحلها...

ويتكامل مجهوده مع مجهودات الآخرين...

■ يتوقف نجاح هذا النوع من الفريق على :

- رغبة كل عضو فى حل المشكلة.

- الثقة والأمانة.

- الاعتقاد الراسخ بإمكانية الوصول من خلال الجهد الجماعى لحل المشكلة.

٢- فريق التطوير:

- ويسمى كذلك الفريق الابتكارى.
- ويتكون لاكتشاف آفاق وفرص جديدة.
- مهمته التحسين والتجديد والتطوير.
- يتوقف نجاح هذا النوع من الفريق على:

– وجود القدرات الابتكارية والتفكير غير التقليدى لدى الأعضاء.

– الرغبة فى التطوير والتطلع للأحسن.

– الاعتقاد الراسخ بأن هناك دائماً فرصاً للتحسين.

– النزعة التنافسية والشعور بالحماس لدى الأعضاء.

تدريب

١- هل تعتقد أنك - في المؤسسة التي تعمل بها - عضو في:

أ- جماعة عمل؟.

ب- فريق عمل؟.

٢- ما هي أسبابك ؟

....

....

....

....

....

٣- هل تعتقد أنك :

أ- تؤدي وظيفة معينة ؟

ب- تلعب دوراً معيناً ؟

جـ- ما الفرق بين الاثنين ؟

●● حالة عملية ●●

أحمد.. ممتاز

■ كان أحمد طالباً ممتازاً... تخرج فى كلية التجارة بتقدير جيد جداً كانت الدراسة أحب الأنشطة إليه.. حصل أثناء دراسته على :

- نوط التفوق.
- ميدالية الطالب الممتاز.
- منحة مالية للمتفوقين.

■ كان صديقه الوحيد الكتاب، والكمبيوتر.

■ كان يصل إلى أفكار جديدة، غير تقليدية من خلال قراءاته وتعامله مع الكمبيوتر.

■ وعلى المستوى الشخصى، كان يتمتع بشخصية ناضجة، ولكنه كان يميل إلى العزلة.. ويفضل الأنشطة الفردية.. يكره الزحام.. يخجل ويتردد عند مواجهة الآخرين.. لاتنقصه الثقة بالنفس ولكنه يفضل أن يكون وحيداً، يأنس إلى كتاب أو ينصت إلى الراديو...

■ التحق أحمد بالشركة الهندسية الكبرى... أعجبت لجنة المقابلة بأدائه ومعلوماته.

■ تم تعيينه فى إدارة البحوث والتطوير بالشركة، ويعمل بهذه الإدارة خمسة عشر موظفاً من خريجى كليات التجارة، والألسن، ومعاهد الحاسب الآلى.

•• مناقشة :

١- ماهى الأسئلة التى تدور فى ذهنك الآن ؟

٢- هل تعتقد أنه بالإمكان دمج أحمد فى الجماعة الجديدة ؟

٣- ماهو احتمال نجاح أحمد :

أ- فى الوظيفة

ب- باعتباره عضواً فى فريق

ماذا يمكن أن يحقق لي بناء الفريق ؟

أحياناً يولى القادة القليل من الأولوية إلى عملية بناء الفريق نظراً لعدم إدراكهم للمكاسب التى قد تنتج من جهود الفريق الجيد التنفيذ.

وفيما يلي بعض النتائج التى تتمخض عن أداء الفريق ، ضع علامة (√) أمام ما تريد إنجازه منها :

- من الممكن إرساء أهداف واقعية وقابلة التحقيق لكل من الفريق والأعضاء بصفتهم الفردية ، وذلك انطلاقاً من أن أولئك المسئولين عن أداء العمل لابد أن يساهموا فى بناء الأهداف .
- يتعهد كل من العاملين والمديرين بمؤازرة كل منهم للآخر للعمل على إنجاح الفريق .
- يتفهم أعضاء الفريق لأولويات بعضهم البعض ويتقدم كل منهم بالمساعدة والتأييد فى أوقات الشدة .
- طرق الاتصال مفتوحة ، ويتم تشجيع مناقشة الأفكار الجديدة ، وطرق الأداء المطورة، والتعبير عن المشاكل والاهتمامات .
- تتم عملية حل المشاكل بطريقة أكثر فاعلية وذلك نظراً لتوافر عنصر الخبرة لدى الفريق .

■■ يتسم أداء عملية استرجاع المعلومات بأنه ذو معنى ودلالة ، وذلك نظراً لإدراك أعضاء الفريق لما هو متوقع منهم وبالتالى هم يستطيعون أن يراقبوا أداءهم فى مقابل هذه التوقعات .

■■ يتفهم أعضاء الفريق أن الخلاف هو شئ طبيعى ويرون أنه فرصة لحل المشاكل حيث يمكن من خلال المناقشة الصريحة العمل على حله قبل أن يصبح مدمراً .

■■ التوازن محفوظ بين إنتاجية الجماعة وإشباع الحاجات الشخصية لأعضاء الفريق .

■■ يتأسس الفريق لتحقيق النتائج البارزة ، ويمثل ما يخطط للأفراد تحقيقه من خلال مساهمتهم الشخصية .

■■ يتم تشجيع أعضاء الفريق لاختبار قدراتهم ولتجربة الأفكار الجديدة ، وباستشراء هذا العامل يتوافر الحافز لدى الأفراد ويتحولون الى أصحاب أداء أكثر قوة .

■■ يعترف اعضاء الفريق بأهمية سلوكيات العمل المنظمة حيث يحاولون أن يطوعوا سلوكياتهم لتحقيق معايير أداء الفريق .

■■ إن تعلم الفريق أن يعمل بفاعلية كوحدة واحدة لهو خير إعداد له لأداء العمل كفريق وسط وحدات أخرى. فضلاً عن أن ذلك هو إعداد له للتقدم للأمام. فالعمل الجماعى والإنتاجية يسيران معاً .



١ - إذا كنت الآن عضواً فى فريق، ماهو هذا الفريق :

أ - فريق عمل

ب- فريق حل المشكلات

جـ- فريق التطوير

٢- ماهى :

أ- أهم المزايا التى يتمتع بها فريقك ؟

....

....

....

ب- أهم المشكلات التى يواجهها؟

....

....

....

٣- هل لديك تصورات لزيادة فاعلية الفريق الذى تتمتع بعضويته؟

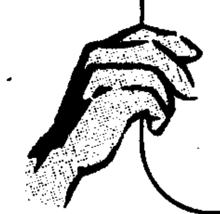
....

....

....

الفصل الخامس

بناء الفريق



ما المقصود ببناء الفريق ؟

بناء الفريق عبارة عن :

-عملية تنظيمية إدارية تخلق من جماعة العمل :

- وحدة متماسكة
- متجانسة
- متفاعلة
- فعالة

- عملية مخططة لتكوين :

جماعة مندمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة متفاعلة.

- عملية تشخيص وتحسين فاعلية جماعة العمل من خلال:

- أسلوب العمل .
- علاقات الأعضاء ببعضهم.
- دور القائد تجاه الأعضاء.

افتراضات بناء الفريق :

١- لكي تزيد إنتاجية الجماعة، يجب أن يتعاون الأعضاء وينسقوا جهودهم المتضافرة لإنجاز المهام المطلوبة منهم.

٢- لكى يقبل الأفراد على المساهمة الفعالة والعطاء الواجب، فإن من الأهمية بمكان إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لهؤلاء الأفراد.

٣- زيادة فاعلية الفريق، ستحسن الفعالية الكلية للمنظمة (تقوى مركزها ، تزيد أرباحها، تحسن صورتها. . .)

٤- يساعد بناء الفريق الأعضاء على فهم سلوكهم (الوظيفى والشخصى) ووضع الخطط اللازمة لتطوير إنجازاتهم.

لماذا نستخدم بناء الفريق ؟

١- عند قصور « الجماعة »عن القيام بالمهام المطلوبة.

٢- عندما توجد مشكلات تستلزم وجود « الفريق » لمواجهتها.

٣- عندما تكون هناك فرص جديدة يجب اقتناصها.

٤- عندما تحتاج المنظمة إلى أفكار جديدة.

٥- عند حدوث تحديات (مخاطر) تواجه المنظمة (ظهور منافس جديد، انخفاض الطلب على سلعتها أو خدمتها، عدم رضا الجمهور عنها. . .).

٦- عند حدوث مشكلات فى العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

- هذا لا يعنى أن تكوين الفريق علاج ساحر، أو بلسم شاف للمشكلات العملية والشخصية. . فهناك بلا شك أسلحة أخرى يجب أن تستخدم إلى جانب بناء الفريق.

- ولكن النقطة الهامة هى أن بناء الفريق هو أحد الأساليب الفعالة التى يمكن توظيفها للحصول على أداء أفضل، وإنجازات أسرع، وعلاقات إنسانية أعمق.

■ وهو أيضاً وسيلة تساعد الأعضاء على فهم سلوكهم الشخصى، والوظيفى ووضع خطة لتحسين أدائهم وتطوير إنجازاتهم.

شرط هام:

■ بناء الفريق شئ لا تفرضه الإدارة على العاملين . . .

■ وإنما يتحقق بـ :

■■ رضا العاملين

■■ اقتناعهم

■■ رغبتهم فى بناء الفريق

■ ومن ثم لا تبدأ مجهودات بناء الفريق قبل أن يتفق جميع الأعضاء على ذلك، ويرغبون فيه، ويسعون إليه، ويعملون على إنجاحه.

وتتبع بعد هذا شروط أخرى:

١ - أن يكون هناك سبب قوى لتكوين الفريق (راجع البنود الستة التى ذكرناها الآن).

٢ - أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق علاقة اعتمادية تبادلية (كل واحد لازم للآخر معتمد عليه).

٣ - يتساوى الأعضاء فى المراكز التى يشغلونها داخل الفريق.

٤ - توافر الحد الأدنى (والذى سيزيد بعد ذلك زيادة ملحوظة) من العوامل الآتية:

- الثقة المتبادلة.
- الارتباط المعنوى والصداقة.
- الاحترام المتبادل.
- الاستعداد للتعاون.
- القدرة على تحمل الآخرين.
- الاتصالات المفتوحة.
- الطوعية والرغبة المخلصة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

٥- فهم الأعضاء لأدوارهم وأدوار زملائهم والطبيعة المتداخلة بين هذه الأدوار.

٦- التأهيل المبدئى والحد الأدنى من التدريب اللازم للقيام بهذه الأدوار.

٧- الرغبة الأكيدة من جانب الإدارة (القيادة) لإنجاح مهام الفريق.. وللتطوير ... والوصول بالفريق ومن خلاله إلى إنجازات أفضل.

مقومات بناء الفريق

هناك ثلاثة عوامل تؤثر على بناء الفريق وتحدد درجة فاعليته :

١- العنصر الفنى :

وهو :

- نوع المهمة أو المهام المطلوب من الفريق إنجازها.
- مدى صعوبتها أو تعقيدها.
- علاقتها بالمهام الأخرى لنفس الفريق أو الفرق الأخرى.

- المعلومات الفنية (Know How) المتوافرة عنها . .
- الأساليب المختلفة لإنجازها .
- الشق الآلى (الأجهزة، العدد . . .) المطلوبة لإنجازها . . . ودرجة الآلية اللازمة .

٢- العنصر الانسانى :

ويتمثل فى :

أ- قائد الفريق ب- أعضاء الفريق

أ- قائد الفريق :

- وهو المسئول عن تحقيق التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق .
- وهو الذى يجب أن يكون بينه وبين الأعضاء قدر كبير من الثقة، والاحترام، والتعاون .
- وهو الذى يجب أن يكون مقتنعاً بأهداف الفريق، مخلصاً فى تحقيقها، جاداً فى قيادة الأعضاء للوصول إليها .
- وهو الذى يجب أن تتوافر فيه :
  - الشخصية الناضجة
  - الخبرة العملية المناسبة
  - التدريب الملائم
- وقد يعمل قائد الفريق « مستشاراً » للجماعة يقوم بالأعباء الآتية :

- تسهيل مهمة الأعضاء.
- مساعدتهم على رؤية المشكلات وتشخيصها.
- إرشادهم لتحليل العمليات والعلاقات.
- ترسيخ قيم الجماعة والقواعد السلوكية السائدة عند حل المشكلات وتسوية النزاعات.
- توجيه و« تعليم » الأعضاء فى أمور العمل والعلاقات.
- تقديم النصح Counselling والمشورة عند الحاجة إليها من جانب الأعضاء.

ب- أعضاء الفريق :

وهنا تثور نقاط سلوكية عديدة :

- عدد الأعضاء، أعمارهم،مدة خدمتهم.
- التركيب المهنى للأعضاء.
- القيم السائدة بينهم.
- القدرة على العمل الجماعى.
- الرغبة والاستعداد للتعاون.
- مهارات الاتصال والعلاقات الاجتماعية.
- الروح المعنوية والمشاعر والأحاسيس.
- درجة الانتماء والولاء للفريق.

- مكانة الفرد فى المنظمة الكبيرة.
- الدوافع المتنوعة لدى الأفراد.
- الدرجات المختلفة من إشباع هذه الدوافع.
- طموح الأعضاء ونظرتهم للمستقبل.
- درجات القوة والنفوذ والتأثير على الآخرين.

٣- العنصر البيئى:

ويتمثل ذلك فى :

أ – البيئة التنظيمية

ب– البيئة الاجتماعية الكبيرة

أ– البيئة التنظيمية :

وهى:

- المنظمة الكبيرة التى سيمارس فيها الفريق أنشطته.
- أهداف المنظمة، رسالتها، خططها، مواردها...
- تركيب الإدارة العليا، فلسفتها، وجهات نظرها، سياساتها.
- نظم الحوافز .. مقدار التحفيز المناسب الذى يجده العاملون.
- نظم الاتصالات.
- التدريب وفرص التقدم والنمو.
- نظم تقييم الأداء.
- البيئة المادية وظروف أداء العمل.

ب- البيئة المحيطة :

- وهى كل مايوجد فى البيئة الأم من مؤثرات اقتصادية واجتماعية.
- وربما كانت البيئة الاجتماعية ذات تأثير أكبر على أعمال الفريق.
- لأن عادات المجتمع وقيمه وأعرافه، تتغلغل فى اتجاهات العاملين وفى الأنماط السلوكية بينهم.

هل لعبت الكريكت أو شاهدتها ؟

- إن هناك تشابهاً كبيراً بين لعبة الكريكت وبناء الفريق.
- إن القائد الماهر هو الذى يتولى اختيار اللاعبين، والتنسيق بين جهودهم والإشراف على المباراة.
- يجب أن يكون اللاعبون على علم تام بالمهام المطلوبة.
- وأن تتوافر لديهم المهارات اللازمة لأدائها.
- وقبل كل ذلك وأهم منه هو توافر الالتزام بتقديم المساهمات للفريق.
- ويتطلب الفوز فى المباراة
  - تخطيطاً جيداً.
  - اتصالاً مستمراً بين المدير واللاعبين.
  - ثقة، ومساندة متبادلة.
  - اذابة للاختلافات.

■ رقابة ذاتية من قبل كل لاعب على نفسه (وإلا اضطر قائد الفريق لفرضها عليه).

■ وجود نظام للثواب والعقاب.

●● هل لعبت كرة القدم ؟

●● أو السلة؟

●● أو الكرة الطائرة؟

ماهى أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الفريق الذى نتكلم عنه ؟

تنس

افتراضات هامة عن الفريق

- تعاون الأعضاء يزيد فعالية الفريق
- فعالية الفريق تسهم في فعالية الفرق الأخرى
- فعالية الفرق تزيد الفعالية الكلية للمنظمة
- إنجازات الفريق أكبر من مجموع إنجازات الأفراد

تدريب

١- اذكر ثلاثة أسباب تدعو لبناء الفريق في قسمك / إدارتك :

....

....

....

....

٢- راجع افتراضات بناء الفريق التي ذكرناها مبكراً، هل تتوافر هذه الافتراضات في قسمك / إدارتك؟

■■ اذا كانت إجابتك نعم، اذكر العوامل التي ساعدت على توافرها.

■■ اذا كانت إجابتك لا، اذكر كيف يمكن توفيرها.

٣- ناقش مع زملائك :

أ- الصورة التي يجب أن يكون عليها قائد الفريق

ب- الصورة التي يجب أن يكون عليها أعضاء الفريق

●● ملحوظة :

لا تحاول وضع صورة مثالية... كن واقعياً.

عبر عن رأيك بوضوح، واستفد من آراء الزملاء.

اتجاهات المؤسس الفعال للفريق

إن المواقف التالية تعضد من بناء الفريق ، وسيساعدك المقياس التالى فى تحديد نقاط القوة التى تتمتع بها والمواطن التى يكون إدخال تحسينات عليها من الأمور المفيدة. ضع دائرة حول الرقم الذى يعكس إلى أقصى قدر مكانك الذى تحتله فى هذا المقياس. وكلما كان الرقم أعلى كلما زاد انطباق السمة او الخاصية عليك. وعند انتهائك من ذلك عليك بجمع الأرقام التى اخترتها وتسجيلها أسفل التمرين

١ - عند اختيارى للعاملين فإنى اختار أولئك القادرين على تحقيق متطلبات الوظيفة وعلى العمل مع الآخرين بطريقة طيبة . ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

٢ - أعطى العاملين إحساساً بالتملك وذلك بإشراكهم فى تحديد الأهداف وإيجاد حلول للمشكلات وفى مجالات تحسين الإنتاجية . ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

٣ - أحاول إضفاء روح الفريق بتشجيع الأفراد على العمل معاً ومؤازرة بعضهم البعض فى الأنشطة المترابطة . ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

٤ - أتحدث إلى الأفراد بصراحة وبصدق ، كما أشجع من يتعامل معى بنفس الاسلوب . ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

٥ - أحافظ على عهودى مع الأفراد حيث إن ثقتهم بى من الأمور الهامة لقيادتى لهم . ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

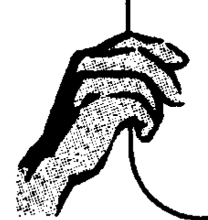
٦ - أساعد أعضاء الفريق أن يتعرف كل منهم على الآخر ،حيث يتيح ذلك لهم تعلم الثقة ببعضهم واحترام وتقدير الموهبة والقدرة الفردية .	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
٧ - أتاكد من أن العاملين يتلقون التدريب اللازم لأداء وظائفهم ومعرفة كيفية تطبيق التدريب على مجال الوظيفة.	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
٨ - أتفهم أن الخلاف داخل الجماعات من الأمور الطبيعية ولكنى أعمل على حل الخلاف سريعاً وبطريقة عادلة قبل أن يتحول إلى شئ مدمر .	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
٩ - أثق فى أن الأفراد سيعملون كفريق عند إلمامهم بما يتوقع منهم وبالمزايا التى ستتحقق من وراء ذلك.	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
١٠- إننى على استعداد لتغييرأولئك الأفراد غير القادرين على تحقيق مستويات معقولة بعد إمدادهم بالتدريب الملائم .	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

إجمالى

وعندما يتراوح مجموع الدرجات ما بين ٦٠ الى ٧٠ درجة فإن ذلك يوضح موقفاً إيجابياً تجاه الأفراد وهو ذلك النوع المطلوب لبناء وإبقاء الفريق قوياً. أما إذا تراوحت الدرجات بين ٤٠ إلى ٥٩ فإن ذلك يعد مقبولاً حيث يمكن ببعض الجهد المعقول إجراء عملية بناء الفريق. أما إذا قلّت الدرجات عن ٤٠ درجة فإن هذا معناه ضرورة دراسة موقفك بعناية .

الفصل السادس

دور مراحل بناء الفريق



كل شئ يتطور..

- تمر الكائنات الحية بشكل عام بمراحل للتطور .
- تأخذ الجماعات مراحل متتابعة لكى تتكون وتنمو .
- هناك أربع مراحل تمر بها الجماعات هى :

١ – التكوين .

٢ – العاصفة (المد والجزر) .

٣ –وضع القواعد .

٤ – الأداء .

- وتضاف مرحلة خامسة هى الإنهاء أو الغلق إذا كانت مهمة الفريق مؤقتة .
- ليس هناك وقت محدد لكل مرحلة من هذه المراحل . .
- كما أن كل فريق أو جماعة لها أسلوبها الخاص فى المرور بهذه المراحل . .
- قد يسير الفريق خلالها سريعا وفى تتابع منطقى . .
- وقد يمر خلال واحدة ثم يعود لمرحلة مبكرة ثم يقفز لأخرى بعدها دون تسلسل واحد . .
- وتختلف المشكلات أو الصعوبات التى يواجهها كل فريق فى كل مرحلة من هذه المراحل . .

■ كما أن الأسلوب الذى يتبع فى التعامل مع هذه المشكلات يختلف من فريق إلى فريق.

■ ولكن فى كل الأحوال يجب أن يعى الأعضاء المرحلة التى يمرون بها ونوع المشكلات التى يواجهونها ، وأن يدربوا على كيفية مواجهتها تمهيداً لعلاجها.

●● دعنا الآن ننظر إلى كل مرحلة على حدة.

المرحلة الأولى : التكوين

■■ هنا تحدث أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية

■ من كون الشخص فردا إلى كونه عضوا

■ من كونه وحيداً إلى كونه متفاعلاً

■ من كونه مستقلا إلى مشارك (ومعتمد على غيره)

■■ وهى مرحلة اختبار يكتشف خلالها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق.

■■ كما أنه يكتشف البيئة الاجتماعية والنفسية (التركيب الجديد) للفريق .

ما هو الشعور الذى ينتاب الأفراد فى هذه المرحلة؟

إنه خليط من :

■ الفرح للانضمام لجماعة عمل..

■ التوقع (الواضح أو الغامض).

■ التفاؤل : القدرة على النجاح.

■ الفخر لاختيار الفرد لعضوية الفريق...

■ القلق والخوف من الفشل أو عدم التمكن من إنجاز المهام المطلوبة .

■ الشك : فى المهمة المقبلة .. وربما فى الآخرين.

- الاضطراب الفكرى...
- العاطفة المبدئية (التشوق...) تجاه الفريق.

ما هو السلوك الذى يبديه الأفراد فى هذه المرحلة؟

إنه خليط من :

- الأدب، المجاملة ...
- العلاقة الرسمية مع الآخرين ...
- محاولة فهم المهمة المطلوبة...
- التعرف على طرق إنجاز المهمة.
- التعرف على جوانب السلوك المرغوب والسلوك غير المقبول من جانب الفريق.
- البحث عن المعلومات اللازمة..
- مناقشة بعض البنود(المفاهيم ، الأهداف...) مع أعضاء الفريق.
- استطلاع المشكلات، ومناقشة طرق التعرف عليها .
- بعض الضيق والتبرم ..
- الشكوى من الصعوبات (الحقيقية أو الوهمية) التى تواجه أداء المهام المطلوبة.
- التردد والإحجام .

كيف تساعد الأعضاء فى هذه المرحلة ؟

- التمهيد، التقديم، التهيئة المبدئية .
- تقديم المعلومات المناسبة .

•• توضيح:

- رسالة الفريق.
- أهداف الفريق.
- المشروع المطلوب إنجازه.
- المهام اللازمة.
- معايير النجاح.
- إبراز أوجه السلوك المرغوبة.
- تدريب الأعضاء (فى الجوانب الفنية والسلوكية .. وربما كانت الأخيره أهم).
- تقديم التوجيه الملائم .

●● إذن في:

مرحلة التكوين

الشعور

- ■■ الحماس
- ■■ التفاؤل
- ■■ الخوف من الفشل
- ■■ تطلعات للمستقبل
- ■■ القلق

السلوك

- ■■ العلاقات رسمية بعض الشئ...
- ■■ البحث عن تعريف محدد للمهام..
- ■■ اكتشاف العلاقات..
- ■■ التذمر..
- ■■ مناقشات
- ■■ مجاملات

المرحلة الثانية : العاصفة :

▪▪ وهى أصعب المراحل على الفريق.

▪▪ وهى مرحلة حرجة، هامة لبناء الفريق.. يبحث فيها كل عضو عن « مكانه » . . .

▪▪ تبدو الأهداف صعبة فى هذه المرحلة ، وتبدو المهام كما لو كانت **غير قابلة للإنجاز**.

▪▪ قد ينفد صبر الأعضاء فى هذه المرحلة .

▪▪ وقد يفقد بعضهم أعصابه ويثور.. ويعترض .. ويجادل .. ويقاوم ..

▪▪ وقد ينشأ نزاع (بدرجات مختلفة) بين الأعضاء ..

▪▪ وقد يترك بعضهم الفريق ويمضى..

▪▪ وقد ينحشر الفريق فى هذه المرحلة ولا يحقق تقدما يذكر.

ما هو شعور الأفراد فى هذه المرحلة؟

- وجهات نظر متضاربة وربما متناقضة مع بعضها.
- مقاومة، ورفض.
- حيرة ..
- عدم التمكن من التفكيرالسليم .
- ارتياح، طاقة أمل فى النجاح.

ما هو سلوك الأفراد فى هذه المرحلة؟

■ الجدال والمناقشة والتحدى.

■ التنافس والصراع...

■ الوسائل الدفاعية (الهجوم، الانسحاب، التبرير، أحلام اليقظة، الإسقاط...)

■ التشكيك والمساءلة عن الأهداف والمهام .

■ وضع أهداف غير عملية .

■ الثورة وفقدان السيطرة على الأعصاب.

■ الدفاع عن وجهة النظر الشخصية .

كيف نساعد الأعضاء فى هذه المرحلة؟

■ التوضيح وتقديم المعلومات.

■ أساليب حل النزاع وهى:

١- التوفيق...

٢- القوة/ السلطة...

٣- التجنب /التحاشى...

٤- التنازل /التكيف...

٥- التعاون والمشاركة...

●● إذن في:

مرحلة العاصفة

الشعور

- المقاومة
- الحيرة
- وجهات نظر متناقضة
- الرفض
- اضطراب التفكير

السلوك

- وسائل دفاعية
- التنافس والصراع
- الجدل والمساءلة
- الدفاع عن وجهة النظر الشخصية
- العصبية

المرحلة الثالثة : وضع القواعد :

■ بعد انقضاء العاصفة في المرحلة السابقة تبدأ مرحلة قبول الأعضاء:

■■ لبعضهم بعضا .

■■ للأدوار التى سيلعبونها.

■■ للفريق ككل.

■وتتميز هذه المرحلة بـ:

■■ انخفاض النزاع.

■■ بدء التعاون .

■■ زيادة التعاون تدريجيا .

■ وهى مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التى تليها وهى مزاولة الفريق لمهامه..

■ لذلك لا يجب أن تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق..

■ كما يجب ألا يكون التعاون فى صورة مجاملة للأعضاء بعضهم بعضا فقط..

■ وإنما يجب أن تكون مرحلة اتفاق ورغبة وشعور داخلى بالقبول..

■ ينبع هنا الهدف المشترك الذى يتبناه القائد ويلتقى حوله الأعضاء..

■ وتوضع قواعد العلاقات والمعاملات بين الأعضاء ويعتبر الهدف هنا بمثابة دليل

عمل لأنشطة الفريق..

- يصبح الهدف هو الرباط أو « العقد النفسانى » الذى يوحد الفريق، تمهيداً لأداء دوره الفعلى فى المرحلة التالية.

ما هو شعور الأفراد؟

- قبول العضوية فى الفريق.
- قبول الهدف المشترك .
- الراحة النفسية بعد حل النزاعات.
- الالتزام ،والعزم على المشاركة.

ما هو سلوك الأفراد ؟

- العمل على تسوية الخلافات..
- تبادل المعلومات ..
- الصراحة والتعبير عن المشاعر..
- علاقات شخصية واجتماعية « مرحة » « مسترخية »...

كيف نساعد الأعضاء؟

- تشجيع المشاركة بين الأعضاء..
- تنمية الالتزام الذاتى والشعور بالمسئولية ..

- تحديد الأهداف وتوضيحها..
- إعطاء المعلومات اللازمة ..
- إعداد « خطة » أو جدول عمل ومراجعته..
- توفير التدريب اللازم..

●● إذن فى:

مرحلة وضع القواعد

الشعور

- ■■ قبول الانضمام للفريق
- ■■ قبول الهدف المشترك
- ■■ الراحة النفسية
- ■■ الالتزام والعزم على المشاركة

السلوك

- ■■ تسوية الخلافات
- ■■ تبادل المعلومات
- ■■ الصراحة
- ■■ علاقات شخصية ناجحة

المرحلة الرابعة : الأداء :

■■ وهنا يبدأ الأعضاء فى القيام بأدوارهم .

■■ ويمارسون تخصصاتهم المهنية.. كل فى مجاله..

■■ وكل دور يرتبط بالأدوار الأخرى ويعتمد عليها .

■■ يتعرف كل عضو على أبعاد دوره (توقعات الآخرين...) .

■■ يتفهم كل عضو نواحى القوة والضعف لديه ولدى الآخرين.. ويبحث عن نواحى الاستفادة من الأولى وعلاج الأخيرة..

■■ يأخذ تفكير الأعضاء بعدا عميقا، حيث يمدون أنظارهم للمستقبل .. لصالح الفريق.. لكيفية الإنجاز .. لطرق زيادة الفاعلية ..

■■ يعمل قائد الفريق هنا موجها، مدربا ، ناصحا.. ويساعد الأعضاء على إجراء تقويم ذاتى لأدائهم.. وعلى قبول المسئولية .. وعلى القيام كذلك ببعض المجهودات القيادية حين يتطلب الأمر منهم ذلك .

ما هو شعور الأفراد؟

■ **الرضا** : حيث تبدأ خطوات التقدم على الطريق.

■ **الثقة بالآخرين** : استقرت الأمور الآن ، وتعرف الأعضاء على بعضهم بعضا.

■ **الثقـة بالنفس** : تنمـو الرغبـة هنا فى أداء الدور المطلوب لمساعـدة الفـريق على تحقيق أهدافه.

ما هو سلوك الأفراد ؟

■ القدره على التنبؤ بالمشكلات . .

■ التعاون على تفاديها أو علاجهّا عند حدوثها . .

■ تحمل المخاطره: مواجهة نتائج الأداء . .

■ الالتزام بالعمل نحو الهدف . .

■ الالتحام فى عمليات (ديناميكية) الفريق . .

كيف نساعد الأعضاء ؟

■■ التوجيه ■■ التدريب ■■ التشجيع ■■ المؤازرة

●● إذن فى:

مرحلة الأداء

الشعور

- الرضا
- الثقة بالنفس
- الثقة بالآخرين

السلوك

- التنبؤ بالمشكلات
- التعاون
- تحمل المخاطرة
- تقديم المساهمات المطلوبة
- مقابلة توقعات الآخرين

المرحلة الخامسة : الإغلاق :

■■ وهى تحدث فى حالة الفريق الذى يتكون لأداء مهمة معينة ينتهى وجوده بانتهائها . .

■■ أمثلة : ■ إدخال تغيير معين (فنى / تنظيمى . . . .)

■ الإعداد لمشروع ما . .

■ تطبيق إجراءات الجودة . . .

■■ قد ينجح الفريق فى مهمته وقد يفشل . .

■■ وفى الحالتين يدرس القائد مع أعضاء الفريق.

■ العوامل التى أدت إلى النتائج المحصلة .

■ الدروس المستفادة .

■ كيفية عرض النتائج على المعنيين . .

■ التقويم الكلى للتجربة .

ما هو شعور الأفراد؟

■ فى حالة النجاح:

■■ الفخر، البهجة ، المرح، الإعتزاز .

■■ الحزن لانفضاض الفريق.

■ فى حالة الفشل:

■■ الإحباط ، الغضب، الإحساس بالعجز.

■■ الحزن لانفضاض الفريق (إذا كانت العلاقات الشخصية بين الأعضاء قوية) .

ماهو سلوك الأفراد ؟

■ فى حالة النجاح:

■■ الشكر والتقدير بين القائد والأعضاء بعضهم البعض.

■■ التكاسل عن إجراءات انفضاض الفريق .

■ فى حالة الفشل:

■■ الوسائل الدفاعية (الرفض ، اللوم، الانسحاب ، التبرير ، الانعزال) .

كيف نساعد الأعضاء؟

■ طرح الموضوع على بساط البحث .. واستطلاع الأفكار والمشاعر.

■ مناقشة الخطوات التالية لانتهاء العمل بالفريق..

■ تقييم شامل لعناصر النجاح والفشل..

■ الإعداد لعرض النتائج على المعنيين ..

•• إذن في:

مرحلة الإنهاء

	في حالة النجاح	في حالة الفشل
الشعور	■■ الفخر	■■ الإحباط
	■■ الاعتزاز	■■ الغضب
	■■ الرضا	■■ الإحساس بالنقص
	■■ الحزن لانتهاء المهمة	
السلوك	■■ الشكر المتبادل	■■ خليط من الوسائل الدفاعية
	■■ التقدير	
	■■ التباطؤ في إجراءات الإنهاء	

النزاع.. السلوك والمبرر

الأسلوب	السلوك المميز	المبرر لدى المستخدم
التجنب - التحاشى	لايعتمد على المواجهة، يتجاهل أو يتغاضى عن الخلافات، وينكر أن الخلافات تمثل مشاكل.	قد تكون الخلافات صغيرة جداً أو كبيرة بالدرجة التى يصعب معها الحل. وقد تضر محاولات الحل بالعلاقات أو تتسبب فى خلق مشاكل أكبر.
المجاملة - التكيف	سلوك غير حازم ولديه استعداد للموافقة. وهو سلوك تعاونى حتى ولو على حساب الأهداف الشخصية.	إن الأمر لا يستأهل المخاطرة بإلحاق الضرر بالعلاقات أو التسبب فى إحداث جو من التنافر.
القوة- الخسارة	سلوك يتسم بالحزم والمواجهة بل والعدوانية. فمن الضرورى الفوز بأية تكلفة.	البقاء للأصلح الذى يجب أن يثبت أن له السيادة ولهذا السلوك ما يبرره أخلاقياً ومهنياً.
التوفيق	من المهم لكل الأطراف إنجاز الأهداف الرئيسية والحفاظ على العلاقات الطيبة. فهو عدوانى أحياناً ولكنه تعاونى.	لايوجد الشخص أو الفكرة الكاملة. وهناك أكثر من طريق جيد لإنجاز الأشياء .عليك أن تعطى لكى تأخذ.
التعاون والمشاركة	تعتبر حاجات كل من الطرفين شرعية وهامة. وهناك احترام كبير للتأييد المتبادل بين الأفراد. وهو أسلوب حازم وتعاونى.	عندما يتصارح الأطراف فى مناقشة القضايا فإنه بالإمكان التوصل لحل مفيد للجميع دون أن يقدم أى فرد تنازلاً كبيراً.



١- ناقش مع زملائك أساليب حل النزاع بين أعضاء الفريق :

....
....
....
....

■ اذكر مزايا وعيوب كل أسلوب والمجالات التي يصلح تطبيقه فيها ؟

....
....
....
....

٢- ما هي أهم النواحي التي يثور حولها نزاع بين الأعضاء في الفريق الذي تنتمي إليه ؟

....
....
....
....

■ ما هى الأساليب التى يتبعها الفريق للتعامل مع هذا النزاع؟

....
....
....
....

■ هل هى أساليب ناجحة؟ غير فعالة؟ لماذا؟

....
....
....
....

تدريب

•• نزاع العمل••

١- كيف تكتشف أن هناك نزاعاً ما داخل إدارتك ؟

٢- ما هى أهم أنواع النزاع التى توجد :

أ- داخل إدارتك .

ب- بين إدارتك والإدارات الأخرى

جـ- فى المنظمة بشكل عام

٣- ما هو عادة - الأسلوب الذى تتبعه لعلاج النزاع الذى يثور بينك وبين :

أ- زميل لك

ب- مرؤوسك

جـ- رئيسك

٤- ما هو - عادة - الأسلوب الذى يتبعه رئيسك المباشر عندما يثور نزاع بينك وبينه؟

٥- ما هى أفضل الطرق للتعامل مع النزاع ؟

٦- أذكر فيما يلى ثلاث مزايا ، وثلاث مضار، تحققت نتيجة نزاع حدث فى إدارتك؟

•• مزايا	•• مضار
١-	١-
٢-	٢-
٣-	٣-

٧- ما هى فى نظرك أهم الخصائص الشخصية التى يجب أن تكون عند المدير ليتمكن من حل النزاع الذى يواجهه؟

طرق مواجهة النزاع

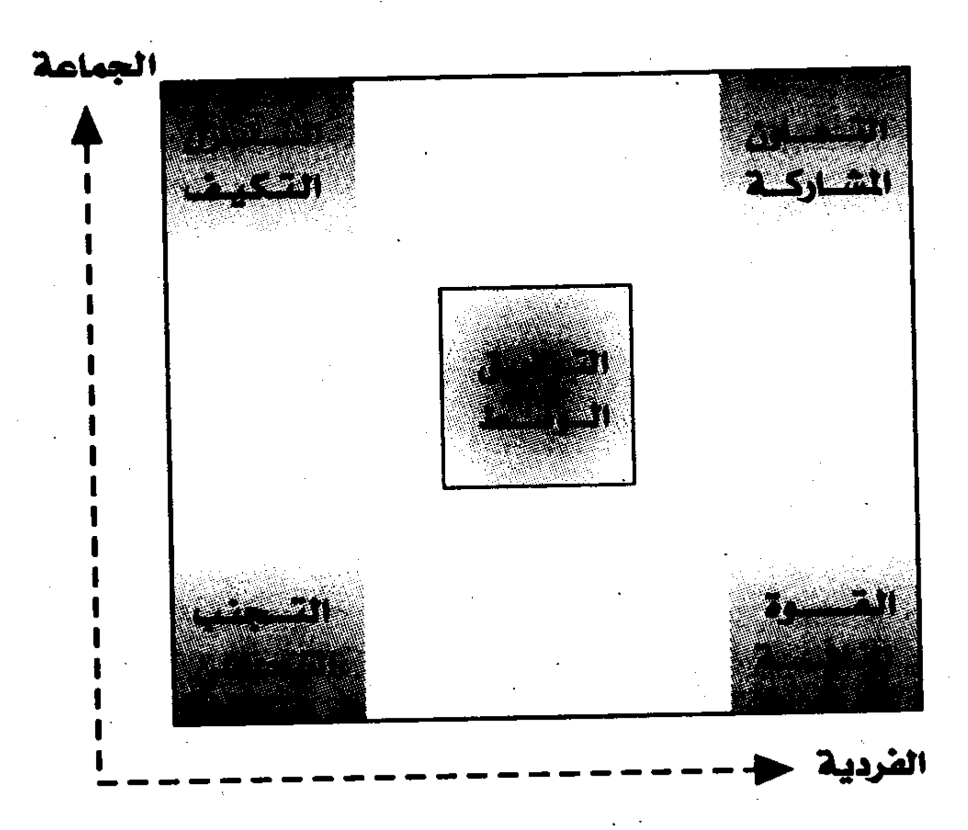
الطريقة	المواقف التي تصلح فيها
١- القوة / التنافس	١- في حالة الطوارئ... أو المواقف غير العادية... حيث يلزم اتخاذ قرار سريع وحاسم. ٢- في حالة الأمور الهامة والتي لا تلاقي تأييداً من الآخرين، كتخفيض التكاليف، وتطبيق النظم والقواعد. ٣- في الأمور الحيوية التي تتعلق بمركز الشركة وربحيتها ومركزها في السوق. ٤- في مواجهة الأشخاص الذين يستغلون المواقف.
٢- التعاون / المشاركة	١- عندما يراد إيجاد حل متكامل للنزاع، حيث ترتفع درجة أهمية المصالح المتنازع عليها. ٢- عندما يراد التعلم والإفادة من الآخرين. ٣- للحصول على مرئيات الأطراف الأخرى التي ترتكز على أسس ومنطلقات مختلفة. ٤- للحصول على التزام الأطراف بالوصول إلى حل. ٥- التعرف على، وتسوية، المشاعر التي تدخلت في العلاقات.
٣- التوفيق / الوسط	١- عندما ترتفع درجة أهمية الأهداف، ولكن لاتستحق التنافس أو القوة. ٢- عندما تريد الأطراف المختلفة بلوغ أهداف متناقضة. ٣- للحصول على حل مؤقت لقضية معقدة. ٤- للوصول إلى حل عاجل بسبب ضغط الوقت. ٥- يستخدم بديلا للمشاركة أو التنافس.

تابع طرق مواجهة النزاع

الطريقة	المواقف التي تصلح فيها
٤- التجنب / التحاشي	١-عندما لا يكون الأمر مهما ، أو هناك أمور أهم. ٢- عندما لا تكون هناك فرصة لتحقيق المصلحة المتنازع عليها. ٣- عندما تكون تكاليف (أو متاعب) الحل تفوق المزايا المحصلة منه. ٤- لإعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء واكتساب منظور جديد. ٥- عندما يكون جمع المعلومات أهم من الحصول على حل عاجل. ٦- عندما يستطيع آخرون علاج النزاع بفاعلية أكبر. ٧- عندما تتضمن المشكلة أعراضاً أو مدلولات عن مشكلة أخرى.
٥- التسوية / التكيف	١- عند الاعتراف بالخطأ ، فرصة للتعليم وتبادل الحجج. ٢- عندما يكون الأمر بالنسبة للآخرين أكثر أهمية منه بالنسبة إليك ، المنطق هنا يوجب مراعاة مصالح الآخرين. ٣- لبناء علاقات قوية تفيد فى أمور أخرى مستقبلية. ٤- لتخفيف الخسارة عند حدها الأدنى ، عندما يكون من الواضح كسب الطرف الآخر. ٥- عندما يكون الانسجام والاستقرار ضروريين للمنظمة. ٦- إعطاء الفرصة للأفراد (المرءوسين) للتنمية عن طريق التعلم من أخطائهم .

مقارنة طرق مواجهة النزاع

الطريقة	الهدف	الموقف	المنطق الدافع	النتيجة المتوقعة
القـــوة - التـنـافـس	بلوغ المصلحة	أنا أعرف الصحيح، لا تناقش حكمى أو سلطتى	لابأس من جـــرح بعض المشـاعـر فى سبيـل الموقف الذى التزمت به	أنت تشــعـــر بالبراءة والآخرون بالهزيمة
التـجنب- التـحـاشى	عـدم التـعـامل مع النزاع	أنا محايد بالنسبة لهـذه القـضـيـة، دعنى أفكر فيها	الاختلافات سيئة فى حـد ذاتها لانهـا تسبب التوتر	المشكـلات لا تحل استمرار الإحباط
التوفـيق - الــوســط	الوصول سريعاً إلى اتفاق	دعنا نبـحث عن حل تتفق عليه كل الأطراف	إذا طال النزاع فـانه يشـغل النـاس عن العـمل ويعطيـهم شعوراً سيئاً	الأطراف مستعدة للوصـول إلى حل سريع وليس فعالاً
التسوية - التـكـيـف	عدم إغضـاب الطرف الآخر	مـا الذى يمكن أن أفــعلـه لتكون راضيـاً؟ الموقف لا يستحق أن نتخاصم	الحـــفـــاظ على العلاقات المنسجمة يجـب أن يأخـــذ أولوية جذرية	يـمـكـن لـلـطـرف الآخـر أن يسـتـغل الموقف
التـعـاون- المشــاركـة	حـل المشـكـلـة جماعياً	هذا موقفى، ماهو موقفك، أنا ملتزم بالوصـــول الى أفضل حل ممكن	مــوقف الطرفــين مـــهـم جـــداً / الاهتـمـــام بجـودة النتـائج وسـلامـة عملية اتخاذ القرار	عـــلاج المشكلة / شعـور الأطراف بالرضـا والمعاملة العـادلة / الالتـزام بالحل


الجماعة
التكيف
المشاركة
التجنب
القوة
الفردية

●● حالة عملية ●●

الاقتراح الأفضل

■ هب أنك مشرف على جماعة صغيرة من مراقبى الجودة فى مصنع كيميائى.

■ حضر إليك اثنان من المراقبين فى أوقات مختلفة لإبلاغك باقتراحاتهما بشأن توصيل نتائج الاختبارات التى يجريانها على عمليات المصنع.

■■ كان سعيد يرى إرسال نتائج الاختبار إلى كبير العمال عن طريق الوحدة التى جمعت منها العينات.

■■ وكان سالم يرى إرسال التقارير مباشرة إلى المشغل الرئيسى للوحدة حتى تتحقق السرعة فى إحداث التصحيح المطلوب.

■ يعد كل من سعيد وسالم، من العاملين الأكفاء، إلا أنهما دائما التنافس.

■ وقد اختلفا حول طريقة إبلاغ النتائج، وحدثت مشادة بينهما.

■ الواقع أن كلا الاقتراحين مفيد، ويعد أفضل من الإجراء الحالى وهو إرسال التقارير بنتائج الاختبارات إلى المكتب الإدارى.

■■ أى من المداخل الآتية تستخدم لحل النزاع بين سالم وسعيد ؟

١- دراسة الموقف بحيدة، والتوصل إلى الحل المناسب وإبلاغه للرجلين.

٢- الانتظار لرؤية ما سيحدث.

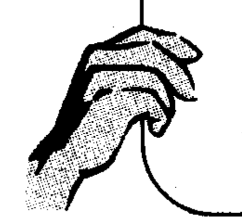
٣- ترك كل واحد منهما يتبع الطريقة التى يراها.

٤- جمع الطرفين معاً للوصول إلى حل يقبله كلاهما، على أن يقدم كل منهما بعض التنازلات.

٥- الجمع بين الاقتراحين (إرسال التقرير إلى كبير العمال، ونسخه إلى المشغل الرئيسى).

الفصل السابع

خطوات بناء الفريق.. للتطوير



■ يفيد بناء الفريق لأغراض التطوير التنظيمى ، فهو أحد الأساليب التى تتبعها الإدارة

■■ لزيادة الإنتاجية .

■■ تحسين الأداء .

■■ تطوير العلاقات.

■■ تحسين الأنماط القيادية.

■■ زيادة فاعلية التغيير التكنولوجى.

■ يسير بناء الفريق حسب خطوات عملية ، قد تقوم بها الإدارة داخل المنظمة، وقد تستعين بمستشار خارجى أو خبير فى التطوير التنظيمى . . .

■ وقد تفضل بعض المنظمات الاستعانة بالخبير الخارجى، حتى توفر نظرة موضوعية للمشكلات . . وتستمد حلولا جديدة من ذوى الاختصاص .

■ وسواء قامت الإدارة وحدها ببناء الفريق ، أو استعانت بالمستشار، فإن نجاح المهمة مرهون بالرغبة الداخلية لأعضاء الفريق والعاملين بالمنظمة فى التطوير . . والجدية والاستعداد للمساهمة بالمجهودات المطلوبة للتطوير . .

■ فالشخص الخارجى ما هو إلا :

■■ مساعد ***Catalyst***

■■ مستشار ***Consultant***

■■ خبير عمليات ***Process consultant***

■■ موجه / ناصح ***Counsellor***

الخطوة الأولى:

التشخيص والدراسة الاستطلاعية وجمع المعلومات

■ وهذه أهم خطوة فى بناء الفريق، إذ يتم فيها دراسة جماعة العمل، تركيبها، وأهدافها ، وعلاقات أعضائها ، وأساليب العمل بها، ومشكلاتها ..

■ ويتم ذلك عن طريق :

١ - الاستقصاء

٢ - المقابلة

■ ويحتاج الاستقصاء لعناية كبيرة فى صياغة البنود والأسئلة التى توفر الإجابات عنها المعلومات اللازمة للتشخيص.

■ وأما المقابلة التشخيصية فهى مواجهة مفتوحة لكل القضايا والمشكلات الظاهرة والمستترة.. لذلك فإن مثل هذه المقابلات (والتى قد تستغرق وقتا طويلا فى بعض الأحيان تبعا لنوع المشكلات وتركيب الأعضاء)يجب أن تجرى بحيث تساعد كل عضو فى الجماعة على :

١ - إدراك المشكلات الموجودة وتشخيصها ..

٢ - عرض أفكاره ووجهات نظره..

■ وتتميز المقابلة عن الاستقصاء هنا بما يوجد فيها من مواجهة واحتكاك مباشر، وفرصة السؤال وتعميق الفهم، وتأكيد البيانات المجمعة.

■ وتمثل البيانات التى يتم جمعها سواء عن طريق الاستقصاء أو المقابلة، المادة

الخام التى سيعتمد عليها بناء الفريق، والتى سيستخدمها الفريق فى إحداث التغيير أو التطوير المطلوب . . .

- لذلك يجب أن تقسم هذه البيانات بما يلى :

■■ الملاءمة	■■ الحداثة
■■ الشمولية	■■ التفصيل
■■ الدقة	■■ الواقعية

- وتختلف البيانات المجموعة حسب كل حالة على حدة، ولكن بشكل عام، فإن هذه البيانات تشمل:

١- الأهداف، وأولوياتها .

٢- الخطط والطرق التى تتبعها الجماعة لتحقيق هذه الأهداف .

٣- قيم الجماعة والقواعد السلوكية التى تحكم أعضاءها .

٤- قنوات الاتصالات وأنماطها،وعددها وكثافتها ، ومعوقاتها.

٥- عملية اتخاذ القرارات وتفاصيلها .

٦-سلوك القائد الإدارى وعلاقته بالأعضاء.

٧- نوع العلاقات السائدة بين الأعضاء.

٨- الأدوار التى يقوم بها الأعضاء والعلاقة التبادلية بينها .

٩- المساهمات التى يقدمها الأعضاء ودرجات التعاون بينهم .

١٠- الأنماط السلوكية (الإيجابية والسلبية) للأعضاء.

١١ – درجات الثقة، والصراحة، والانفتاح بين الأعضاء.

١٢ – المشكلات الفنية والعملية .

١٣ – علاقة الجماعة بغيرها من الجماعات الأخرى.

١٤ – الإنجازات التى تحققها الجماعة ومساهمتها فى الإنجاز الكلى للمنظمة.

١٥ – الشعور العام لأعضاء الجماعة، ورضاهم، ودرجات انتمائهم.

١٦ – الصورة المستقبلية للجماعة والمنظمة فى ضوء التغيرات الجارية والمحتملة .

الخطوة الثانية :

تحليل المعلومات ووضع الخطة

- تعقد هنا جلسة أو اجتماع متعمق لمناقشة البيانات التى تم جمعها ..
- يسهم كل عضو هنا، مع قائد الفريق، ووجود المستشار إذا استعانت به الإدارة، فى المناقشات الجارية ويقدم آراءه وأفكاره.
- ويتم فى هذه الجلسة / الجلسات :

١ – تحديد المشكلات وترتيب أولوياتها ..

٢ – تحديد البدائل المختلفة لمواجهتها وحلها .

٣ – الاتفاق على خطة عمل

– لحل المشكلات المذكورة..

– يشترك كل عضو بالفريق فى حلها (واحدة أو أكثر).

– المساعدات والتسهيلات (المادية والفنية..) المطلوبة .

- معايير تقييم النتائج التى يتم الوصول إليها .

٤- تحديد الأدوار والتأكد من استعداد الأعضاء للتعاون ورغبتهم فى التطوير.

٥- تحديد أساليب المتابعة وتطبيق معايير التقييم .

الخطوة الثالثة:

التنفيذ والمتابعة

- ينطلق الفريق فى أداء المهمة التى تم الاتفاق عليها .
- يؤدى كل عضو دوره بالتنسيق مع أدوار الآخرين .
- يحصل الأعضاء على التوجيه المناسب لأداء أدوارهم .
- يحصل الأعضاء على التدريب الملائم للتمكن من إتقان مهمتهم .
- يقوم قائد الفريق أو المستشار (إن وجد) بالمهام الآتية :

١- التأكد من فهم الأعضاء للمشكلات التى تم تشخيصها وتحديد درجات أهميتها وأولوياتها .

٢- التأكد من إحاطة الأعضاء بخطة العمل ، وفهم خطواتها، والأدوار المناطة بهم .

٣- تسهيل مهمة الفريق بتقديم المساعدات والإمكانات اللازمة لنجاحه .

٤- ترسيخ قيم الفريق ، والقواعد السلوكية المتفق عليها ، والتأكد من اتباع الأعضاء لهذه القيم والقواعد .

٥- تقديم المحفزات الملائمة (كالثناء والمديح والتعضيد المعنوى . .) .

٦- توجيه الأعضاء وإرشادهم فيما يتعلق بـ :

أ- حل الصراعات التى قد تثور بينهم . .

ب- الدافعية ونواحى الطموح . .

جـ- ديناميكية الجماعة . . .

د- عملية اتخاذ القرار . .

٧- القيام بدور المرشد أو الناصح *Counsellor* عندما يتطلب الأمر ذلك .

٨- توفير جو اجتماعى مرح مرغوب يتمتع به جميع الأعضاء . .

يتوقف نجاح بناء الفريق على :

أ- تعضيد الإدارة العليا .

ب- الرغبة الصادقة من جانب أعضاء الفريق .

جـ- مهارات القائد فى إدارة الفريق .

د- الثقة والانفتاح والاحترام المتبادل .

هـ- المحفزات المتنوعة لأعضاء الفريق .

ج تنس

خطوات بناء الفريق

١
- التشخيص
- الدراسة الاستطلاعية
- جمع المعلومات

٢
- تحليل المعلومات
- وضع الخطة

٣
- التنفيذ
- الإشراف
- المتابعة

النتائج المترتبة على بناء الفريق

أولا : بالنسبة للأعضاء:

١ـ فهم أعمق لديناميكية الفريق (مثلا : تأثير السلطة والقوة والرقابة على عملية جمع المعلومات) .

٢ـ تعلم التفكير بمنطق البدائل (الإطلاع على وجهات نظر الآخرين وأفكارهم) .

٣ـ التنافس وزيادة المهارات لكى يسهم العضو بالمجهودات المتوقعة منه . .

٤ـ تبادل المعلومات وتعميق المعرفة بأمور العمل والعلاقات .

٥ـ حسن العلاقات وتكوين الصداقات وإشباع حاجة التقدير والمكانة .

وهناك أيضا بعض الآثار السلبية التى تتمثل فى :

أـ الضغوط التى قد يمارسها القائد أو الأعضاء الآخرون فى مواقف معينة .

بـ الخوف من عدم التمكن من مناقشة الآخرين .

جـ الإحباط الذى ينتج عن نواحى الصراع والنزاع بين الأعضاء .

دـ المجهودات الإضافية التى يتطلبها عمل الفريق .

هـ الإحساس بالفشل عندما لا ينجح الفريق فى مهمته .

ثانيًا: بالنسبة للفريق:

١ـ تحسين طرق الوصول إلى الهدف .

٢ـ توليد بدائل وأفكارآبتكارية .

٣- تضافر الجهود والتعاون للوصول إلى الهدف .

٤- تحسين الاتصالات وتعميق الروابط ومن ثم تحقيق تماسك ووحدة الفريق.

٥- حسن استغلال مجهودات ووقت الأعضاء.

٦- نشر « قيم » وقواعد سلوكية يتبعها الأعضاء.

٧- تعميق « مهنية » الفريق وجودة تخصصه .

٨- الثقة والانفتاح والاستعداد لتحمل المخاطر .

ثالثا: بالنسبة للمنظمة:

عندما ينجح بناء الفريق فإن ذلك يحدث آثاراً إيجابية للمنظمة في مجموعها، تتمثل في:

١- تقوية روابط الفريق مع الفرق الأخرى ومن ثم تماسك التنظيم .

٢- تعزيز الوصول للأهداف الكلية للمنظمة.

٣- تحسين الجودة الكلية .

وقد تنتج بعض الآثار السلبية إذا كان الفريق قويا، فعالا ، فقد يخشى من سيطرته على الفرق الأخرى ، أو ينظر أعضاء الفريق لأنفسهم على أنهم أفضل من الآخرين .. مما يسبب ضيقا للفرق الأخرى، ونواحي صراع محتملة.

تدريب

■■ أنت عضو في فريق عمل لتطوير الأداء وتحسين الإنتاجية في قسمك / إدارتك

ضع إطاراً متكاملا لخطة العمل التي يمكن اتباعها لتحقيق الهدف

....
....
....
....
....
....

■■ ما هي أهم مصادر الحصول علي البيانات التي تستلزمها مهمة الفريق ؟

صنف هذه المصادر إلي أولية ، ثانوية .

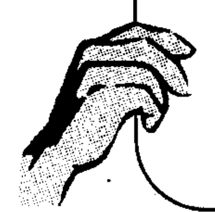
....
....
....
....
....

■■ ما هي -في رأيك- مزايا وعيوب الاستعانة بخبير خارجي للمشاركة في عملية بناء الفريق ؟

....
....
....
....

الفصل الثامن

فعالية بناء الفريق



ماذا تعنى فعالية الفريق ؟

■■ **يكون الفريق فعالا إذا :**

١- حقق مستوى عاليا من الأداء وأنجز مهمته ووصل إلى الغايات والأهداف المحددة.

٢- حافظ على الموارد البشرية (الأعضاء) وذلك بتنميتهم وتحفيزهم ورفع مستوى رضاهم .

■■وتنصب فعالية الفريق على كل من :

١- النتائج القريبة .

٢- الأهداف بعيدة المدى.

* فإذا نظرنا إلى الفريق باعتباره **نظاما مفتوحاً** فإن الفعالية تعنى النجاح فى تحويل مدخلات الفريق إلى المخرجات المرغوبة،من خلال عمليات الفريق التى تتضمن تعاون جهود الأعضاء ومشاركتهم البناءة ورغبتهم فى تحقيق الأهداف المطلوبة.

امكانية تطبيق بناء الفريق فى أى تنظيم :

تُعد الجماعة المتعددة الأشكال - والمتكونة سنوياً للتنافس فى مجال الرياضة - خير مثال لعملية بناء الفريق ، فالجماعات تتحول الى فرق عندما يتفهم جميع أعضائها الهدف المشترك لها .

ففى إطار الفرق ذات الفاعلية يقوم كل عضو بأداء دوره المنوط به مستخدماً مهارته إلى أقصى حد. وعندما تتكامل مهارات الأعضاء لتؤكد على نقاط القوة وتخفف إلى أدنى حد نقاط الضعف ، فإننا نضمن تحقق أهداف الفريق .

وفى المقابل ، وعندما تتصرف الجماعات، كأفراد فإنها غالباً ما تفشل. فكثيراً ما تكون معظم الانتصارات أو الهزائم هى نتاج «للعمل الجماعى». وحيث إن عملية استرجاع المعلومات فى مجال الرياضة غالباً ما تكون فورية ، فإن المديرين الناجحين وبمجرد اكتشافهم افتقاد عنصر العمل الجماعى فإنه بإمكانهم تحديد مشاكل الفريق واتخاذ إجراء تصحيحى لتغيير الأوضاع حتى تحقق النتائج المرجوة.

وعلى نمط أقرانهم من الفرق الرياضية ، فإن الجماعات الأخرى - والمشكلة لأداء الوظائف الإدارية والحكومية والعامة - بإمكانها عندما تعمل بأسلوب الفرق أن تحقق أكثر مما تحققه هذه الأخيرة. إلا إنه ولسوء الحظ فإن الكثير من القادة يفشلون فى الاعتراف بنفس المبادئ المستخدمة فى التدريب الرياضى وفى محاولة تطبيقها.

فهؤلاء القادة الموجودون داخل التنظيم لا يتفهمون كيفية تحويل جماعتهم إلى فريق عمل منتج . ولعل أحد الأسباب لذلك أن عملية استرجاع المعلومات على هيئة النتائج المتحققة لا تتم بالشكل السريع والمؤثر والذى يحدث فى المجال الرياضى. فقد تستمر المشاكل غير مرئية، بل أن الإجراء التصحيحى ، فى حالة حدوثه - قد يأتى متأخراً .

والعمل الجماعى الفعال لا يعرف مستويات ، فدرجة أهميته للمديرين

التنفيذيين تتساوى مع أهميته بين طبقة المديرين الوسطى وطبقة المشرفين بل وحتى داخل الأرشيف.

فغياب العمل الجماعى على أى مستوى من هذه المستويات أو حتى فيما بين المستويات وبعضها من شأنه الحد من درجة الفعالية التنظيمية وقد يؤدى ذلك فى النهاية إلى القضاء على المنظمة.

خصائص الفريق الفعال : معايير فعالية الفريق

•• الجوانب الفنية :

- التعريف الجيد لمهام الفريق.
- تحديد الأهداف، الكبيرة والمرحلية .
- تعريف المشكلات وأنواعها.
- توافر الإمكانات اللازمة.

•• الجوانب الإدارية / التنظيمية :

- الإعداد الجيد .
- التخطيط المسبق.
- تحديد معايير تقييم النتائج.
- أساليب المتابعة.
- القيادة الجيدة للفريق.
- اتخاذ القرارات بالاتفاق وليس بالتصويت ، أو تحكم الأقلية.

•• الجوانب السلوكية / الإجتماعية:

- مشاركة جميع الأعضاء فى مناقشة المشكلات وبدائل حلها .
- قبول المهام المناطة بالأعضاء والاستعداد للقيام بها على خير وجه .
- الإنصات للآخرين ، بعناية ووعى وفهم .
- التعبير عن المشاعر والأحاسيس ، إلى جانب الأفكار ووجهات النظر .
- وعى الأعضاء وإلمامهم بـ:
  - المشكلات الموجودة .
  - أساليب حلها .
  - اجراءات التنفيذ .
- التعاون والتضحية وتقديم المساعدات .
- وجود نزاع حول الأفكار وأساليب العمل، وليس حول الشخصيات .
- تماسك أعضاء الفريق .
- مشاعر الود والحب والتآلف .
- المناخ السائد مريح، غير رسمى ، استرخائى .

دورك فى عضوية الفريق الفعال..

١ – استعد للتعاون مع الآخرين .

٢ – قدم الأفكار الجديدة ، النافعة .

٣ – فكر بمنطق الجماعة ، لا تأخذ المديح كله وحدك .

٤– أعط للفريق المعلومات المفيدة المتوافرة لديك .

٥– قدم التعضيد المعنوى – العاطفى– المطلوب .

٦– شارك بجدية فى التدريب الجماعى .

٧– ابذل مجهودا مخلصا لحل الصراعات .

٨– اعرف أن عمل الجماعة أكبر من المجهودات الفردية وأن ما لا يستطيع الفرد إنجازه، ينجزه الفريق .

٩– اعتمد كلمة« نحن » بدلا من« أنا » .

١٠– ناقش القضايا التى تهم الفريق .

١١– قدم خبرتك التخصصية المهنية .

١٢– استفد من تجارب وخبرات الأعضاء الآخرين .

١٣– كن عضو« حلول » لاعضو « مشاكل » . .اعرض ما تفكر فيه من حلول للمشكلات المطروحة .

١٤– ساعد الآخرين على إتمام مهامهم وإنجاز أدوارهم . .

١٥– اطلب المساعدة من الآخرين . . لا تخجل . . المرء قليل بنفسه كثير بإخوانه .

١٦–شارك الآخرين مشكلاتهم . .تعاطف معهم .

١٧– ناقش مع الأعضاء الاقتراحات التى تنوى تقديمها لقائد الفريق أو للإدارة .

١٨– ثق بالآخرين واجعلهم يثقون بك .

١٩– شارك جديا فى اجتماعات الفريق . . اعرض آراءك الموضوعية الصريحة .

٢٠- نمّ قدرتك على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٢١- كن مجاملا ... ودودا.

٢٢- أَجْرِ تقييما ذاتيا لأدائك.

٢٣- شارك فى إجراء تقييم أداء الفريق.

٢٤- النظرة المستقبلية للغد.

٢٥- شارك فى اجتماعيات الفريق وأنشطة المرح والترفيه.

تدريب

١- فكر فى أحد الفرق - الحالية أو السابقة- الذى نجح فى أداء مهمته وتحقيق أهدافه - ما هى العوامل التى ساعدت على نجاحه؟

....

....

....

....

٢-فكر فى أحد الفرق - الحالية أو السابقة - الذى لم ينجح فى مهمته . ما هى الأسباب التى أدت إلى فشله؟

....

....

....

....

٣- ما هى فى نظرك أهم العناصر التى تتوافر فى مؤسستك والتى تساعد على نجاح بناء الفريق؟

....

....

....

....

٤- راجع الأدوار التى يلعبها أعضاء الفريق . ما تعليقك عليها، هل لعبت هذه الأدوار ؟ كيف تستفيد منها؟

....

....

....

....

أدوار المهمات الجماعية

مبادر - مساهم:

يتقدم بأفكار وأساليب وإجراءات وطرق مختلفة لحل المشاكل أو المبادرة إلي تولي المسئوليات الأكثر صعوبة، أو التي لا يقبل عليها الأكثرون لأسباب مختلفة .

الباحث عن المعلومات:

يطالب بتوضيح المقترحات ويستفسر حول الحقائق والمعلومات التي تساعد المجموعة في التعامل مع القضية المطروحة .

الباحث عن الآراء:

يطالب بتوضيح القيم والآراء التي يعبّر عنها أعضاء المجموعة .

صاحب المعلومات:

يقدم الحقائق والأمثلة والإحصاءات المتعلقة بالمشكلة .

صاحب الآراء:

يتقدم بالأفكار والآراء حول المواضيع قيد النقاش .

الشارح:

يعطي الأمثلة الواقعية من تجربته أو تجارب غيره أو أمثلة تصويرية للتدليل علي فائدة فكرة أو اقتراح معيَّن في حالة اختيار المجموعة خط سير معيَّنًا في العمل .

المنسـق:

يسعي إلي توضيح العلاقة بين الأفكار والاقتراحات التي يتقدم بها الآخرون لصياغة منظومة متكاملة ومترابطة.

الموجِّـه:

يلخِّص ما تم وما أنجز ويركِّز النقاش حول بقية جوانب الموضوع المطروح حفظًا للوقت وإنضاجًا للأفكار.

الناقـد البنَّاء:

يبذل الجهد لتقويم الأدلة والنتائج التي تتوصل إليها المجموعة بنزاهة وموضوعية مع الاستدراك والتعديل لما يقول بأسلوب تشجيعي فيساعد علي استدرار مزيد من الأفكار.

المحـرِّك

يعمل علي تحفيز المجموعة علي العمل وبعث النشاط فيها من أجل إنجازات أعظم بالحث والتشجيع جامعًا بين الجد والدعابة الهادفة .

خبير الإجراءات:

يعين المجموعة علي تحقيق أهدافها بقيامه بأداء مهام عملية ترتيبية مثل توزيع المطبوعات أو تنظيم المقاعد في الصالة أو توفير الطعام والمرطبات.

المسجِّل:

يدوِّن الاقتراحات والأفكار والقرارات بطريقة تساعد على حسن وسرعة الاستفادة منها.

بناء المجموعة والمحافظة على أدوار أعضائها

المشجع:

يتفهم ويتقبل ويقدّر الآخرين وجهودهم ويثني علي ما يبذلون، ويدعو لهم.

الموفق:

يتوسط لإزالة سوء الفهم الذي ينشأ بين الأعضاء باستبعاد ما تبادر إلي ذهن كل منهم باعتباره شاهداً علي كلام الآخرين ومواقفهم.

رجل الحلول الوسط (الحكم):

يسعي إلى حل المنازعات وإيجاد الحلول لما يقوم بين الأعضاء من اختلافات.

محدد المعايير:

يسهم في تحديد مستويات العمل ومعاييره وضوابطه وقواعد سيره.

المراقب:

يسجّل تقديم سير عمل المجموعة ويستخدم الملاحظات في وقت لاحق.

الحارس المحرك:

يدفع بالصامتين من أعضاء الفريق إلي الكلام والحركة والمشاركة في النشاط.

التـــــــــابـع:

يوافق علي اقـتـراحـات الأعـضـاء ولا يزيد دوره عن دور المستمع أثناء المناقشات واتخاذ القرارات.

أدوار فردانية (ذاتية)

المعتدى:

يسعى لتدمير مكانة غيره من الأعضاء أو النيل منها، وقد يحاول أن يدعى لنفسه ما لغيره من إسهامات وأفضال

المعوق:

السلبى - عمومًا- والعنيد المخالف للآخرين دون أسباب واضحة.

الباحث عن الأضواء:

يسعى إلى اعتراف الآخرين وإشادتهم به بالدعاية لإنجازاته وأعماله الشخصية.

المتحدث عن نفسه:

يستخدم المجموعة كمستمعين لتقايره وعن مشاعره وملاحظاته الشخصية.

الانعزالى:

قليل المشاركة فى العمل الجماعى، فقلّة الاهتمام قد تؤدى إلى التشاؤم واللامبالاة والخمول ، أو غير ذلك من المواقف الخالية من الحماسة لنشاطات الفريق.

المحب للسيطرة:

يسقط إلى فرض سلطته بالمناورات ومحاولة السيطرة على المجموعة كلها، وقد يستعمل أساليب التملق أو التعسف لفرض نفسه أثناء المناقشات

الباحث عن المساعدة:

يستعطف الآخرين وغالبًا ما تبدو عليه علامات الاضطراب أو الشعور بالنقص وعدم الثقة فى النفس، وقد يكون ذلك حال المستجدين أو من لم يفهموا وجهة الحوار أو طرق التنفيذ.

طالب المصلحة الخاصة (النفعى):

وهو الذى يعبّر عن مصالح واهتمامات مجموعة معينة أوتنظيم خاص آخر يتفق مع توجهاته واقتناعاته بما يخدم مصلحته الشخصية.

دورى فى الفريق

ضع علامة (√) أمام كل جملة من الجمل الآتية في الخانة الملائمة حسبما يحدث بالفعل :

م	العبارات	دائما ٤	غالبا ٣	أحيانا ٢	نادرا ١	أبدا ٠
١	أقيم بعناية قدرات كل عضو من أعضاء الفريق.					
٢	آخذ أفكار الآخرين وأبنى عليها (أكملها).					
٣	أعبر عن (أصل الى) أفكار لا يصل إليها غيرى.					
٤	أعمل بجد لتكوين روح فريق بناءة.					
٥	أساهم فى الفريق بخبراتى.					
٦	أدفع الآخرين لإنجاز أعمالهم فى الوقت المحدد.					
٧	أراقب بفكرى مايدور فى الفريق، حتى أقيمه بعناية.					
٨	أساعد الفريق فى النواحى التى يمكننى فيها ذلك.					
٩	أحاول -عن قصد- التأثير على أعضاء الفريق حتى يروا الأشياء من وجهة نظرى.					
١٠	استغل اتصالاتى (علاقاتى) الخارجية لصالح الفريق.					
١١	أقوم برئاسة الفريق.					
١٢	أبدأ فى تقييم صلاحية الأفكار الجديدة فور ظهورها.					

م	العبـــــارات	دائما ٤	غالبا ٣	أحيانا ٢	نادرا ١	أبدا ٠
١٣	لدىَّ أفكار غير تقليدية، خروجاً عن التفكير القديم.					
١٤	أبذل مجهوداً كبيراً لتحسين العلاقات الانسانية بالفريق.					
١٥	أقدم حكمى وتقديرى، فى الأمور المتعلقة بمهنتى وتخصصى.					
١٦	أتنبه دائماً للتأكد من وفاء الفريق بالتزاماته.					
١٧	لاأسمح لحماسى أن يؤثر على موضوعيتى.					
١٨	أقدم للفريق المساعدات المطلوبة منى، حتى لو كان ذلك على حساب راحتى .					
١٩	لدى نظريات قوية عن الصورة التى يجب أن يكون عليها الفريق.					
٢٠	أقيم علاقات مع الأطراف الخارجية التى يمكن أن تفيد الفريق.					
٢١	أتأكد أن كل فرد يعرف الأهداف بوضوح.					
٢٢	أستكشف الأفكار وأفحص قيمتها المستقبلة.					
٢٣	يمكن الاعتماد علىَّ فى التوصل إلى أفكار جديدة تماماً.					
٢٤	أعمل بجد على تأييد (تعضيد) أعضاء الفريق.					
٢٥	أقدم مساهماتى للفريق عادة كخبير متخصص.					
٢٦	أضغط على الأعضاء للتأكد من إتمام العمل على الوجه المطلوب.					

م	العبـــــــارات	دائما ٤	غالبا ٣	أحيانا ٢	نادرا ١	أبداً ٠
٢٧	أتلمس المخاطر أو الصعوبات المحتملة، قبل الموافقة على الاستمرار فى عمل ما.					
٢٨	ألاحظ بعناية النواحى التى يحتاج الفريق فيها لمساعدة، وأحاول سد هذه الفجوة.					
٢٩	لى تأثير قوى على قرارات الفريق.					
٣٠	أعمل كبائع لصالح فريقى لدى الجهات الأخرى.					
٣١	أعمل جاهداً لكى يقدم كل عضو مساهماته فى اجتماعات الفريق.					
٣٢	أساعد الآخرين على تصور الآثار المستقبلة للأفكار الجديدة.					
٣٣	أنا مبتكر.					
٣٤	أنطلق من الاعتقاد بأن العلاقات الشخصية الجيدة هى أساس فعالية الفريق.					
٣٥	أقصر ما أقدمه للفريق على المعلومات التى تنبع من خبرتى التخصصية.					
٣٦	ينتابنى القلق حتى أتأكد أن كل مهمة قد أديت على الوجه المطلوب.					
٣٧	أحاول مخلصاً أن أقدم اقتراحاتى ومشروعاتى بحيدة وموضوعية.					
٣٨	أطوع دورى وأطوره حسب المواقف حتى تزيد فائدته.					

م	العبـــــــارات	دائما ٤	غالبا ٣	أحيانا ٢	نادرا ١	أبداً ٠
٣٩	أستعد لكى أكرر عرض القضايا / المشاكل / ... حتى يثور جدل ونقاش حولها.					
٤٠	أقوى صلاتى مع أى شخص يمكن أن يساعد الفريق.					
٤١	أنا منظم جيد للآخرين.					
٤٢	آخذ بداية (بذرة) الفكرة وأعمل منها مشروعات عملية.					
٤٣	أرفض التفسيرات التقليدية إلا إذا تأكدت منها بنفسى.					
٤٤	أساعد على تسوية النزاع الشخصى بين أعضاء الفريق.					
٤٥	أعتبر نفسى خبيراً، وممثلاً لمجال تخصصى.					
٤٦	أحاول التأكد من أن عمل الفريق كامل (دقيق للغاية).					
٤٧	أفكر فى الأخطاء والصعوبات المحتملة قبل الالتزام بالعمل.					
٤٨	أنا مرن، يمكن أن ألعب أى دور فى الفريق.					
٤٩	لدىَّ آراء محددة، وأحاول أن أجذب الآخرين لوجهات نظرى.					
٥٠	أستطيع أن أجد الأشخاص الذين يمكنهم أداء العمل على الوجه المطلوب.					

تسجيل النتائج

١- مدير العمليات

مسلسل	الدرجة
١	
١١	
٢١	
٣١	
٤١	
مجموع	

٢- واضح المفاهيم

مسلسل	الدرجة
٢	
١٢	
٢٢	
٣٢	
٤٢	
مجموع	

٣- المجدد

مسلسل	الدرجة
٣	
١٣	
٢٣	
٣٣	
٤٣	
مجموع	

٤- ضابط الانسجام

مسلسل	الدرجة
٤	
١٤	
٢٤	
٣٤	
٤٤	
مجموع	

٥- الخبير الفنى

مسلسل	الدرجة
٥	
١٥	
٢٥	
٣٥	
٤٥	
مجموع	

٦- حارس المخرجات

مسلسل	الدرجة
٦	
١٦	
٢٦	
٣٦	
٤٦	
مجموع	

٧- الناقد

مسلسل	الدرجة
٧	
١٧	
٢٧	
٣٧	
٤٧	
مجموع	

٨- المتعاون

مسلسل	الدرجة
٨	
١٨	
٢٨	
٣٨	
٤٨	
مجموع	

٩- اليائس

مسلسل	الدرجة
٩	
١٩	
٢٩	
٣٩	
٤٩	
مجموع	

١٠- المروج

مسلسل	الدرجة
١٠	
٢٠	
٣٠	
٤٠	
٥٠	
مجموع	

رسم بياني للدرجات

ضع دائرة حول الرقم الذي حصلت عليه في كل جدول ثم أوصل الدوائر بخطوط مستقيمة

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)	(١٠)
٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠
١٩	١٩	١٩	١٩	١٩	١٩	١٩	١٩	١٩	١٩
١٨	١٨	١٨	١٨	١٨	١٨	١٨	١٨	١٨	١٨
١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧	١٧
١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦	١٦
١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥
١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤
١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣
١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢
١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١
١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠
٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩
٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨
٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧
٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦
٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١	١	١	١	١	١	١	١	١	١
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠

أنظر الآن أين أنت..

وما هو دورك فى الفريق

وقفة متعمقة

أجب عن الأسئلة الآتية، لتكتشف قدرتك على بناء الفريق:

١ - تُعتبر مهاراتى الحالية فى بناء الفريق ذات فعالية وذلك فى المجالات الآتية:

....

....

....

....

٢ - أحتاج إلى تحسين مهاراتى فى بناء الفريق فى المجالات الآتية:

....

....

....

....

٣ - تتمثل أهدافى لتحسين مهاراتى فى بناء الفريق فى الآتى:

(كن متأكداً أنها محددة، ويمكن قياسها والوصول لتحقيقها)

....

....

....

....

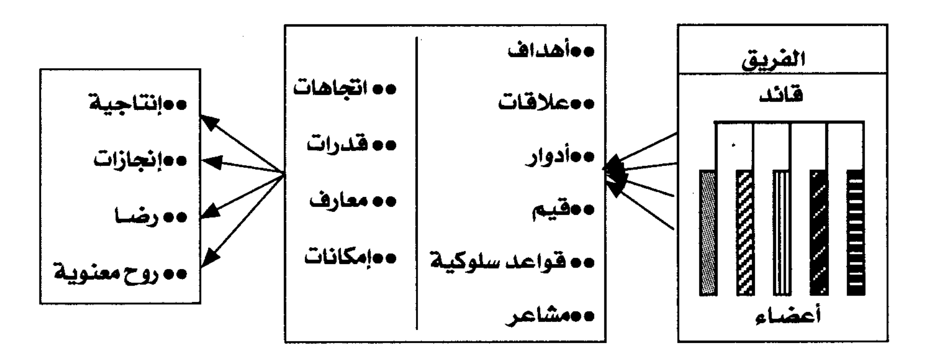
٤- هؤلاء الأفراد، وهذه الموارد تساعدني في إنجاز أهدافي

....
....
....
....

٥- فيما يلي خطواتي العملية مصحوبة بجدول زمني لتحقيق كل هدف من أهدافي

....
....
....
....

كيف تكون فريق عمل متكاملاً ؟



١- توكل على الله تعالى، واطلب العون صادقاً منه سبحانه، واعقد النية الصحيحة للعمل الجاد.

٢- اجمع الفريق على أهداف واحدة : اشرحها، حددها، تأكد من فهمهم لها واقتناعهم بها والتزامهم بتحقيقها.

٣- أولى خطوات الالتزام المشاركة... اجعل لمرؤوسيك قدراً من المشاركة في تحديد الأهداف، وطرق بلوغها، ومعايير قياس النتائج.

٤- اتفق معهم على خطة محددة مفصلة وبرنامج عمل، شجع الأفراد على المساهمة في وضعها، كل حسب خبراته ودرجات طموحه.

٥- ادرس قدرات الأفراد جيداً.. اعرف نواحي القوة والضعف في كفاءاتهم وخبراتهم حتى تستثمر الأولى وتعالج الأخيرة.

٦- حدد دور كل فرد في الفريق وعلاقته بأدوار الآخرين.. وتأكد من استيعاب كل منهم لدوره، وفهمه لتوقعات الآخرين منه.

٧- أسند لكل شخص العمل الذي يتقنه ويرغبه.. فالأداء الجيد محصلة للقدرة الملائمة والرغبة العالية.

٨- اعرف توقعات الأفراد منك. افهم طبيعتها (متفقة، متعارضة ، معتدلة، مبالغ فيها،...).

٩- درب كل عضو فى الفريق على عمله جيداً.. أحطه علماً بأهمية عمله وأهمية أعمال الآخرين.

١٠ -اشرح اجراءات العمل وقواعده، وتأكد من فهم جميع الأعضاء لها.

١١- نمِّ روح التعاون بين أعضاء الجماعة، اغرس فيهم بوضوح روح الاستقلالية. وفى نفس الوقت اعتمادية كل دور على الأدوار الأخرى.

١٢- تنبّه لمشكلات التنافر والتباغض وعدم التعاون... حددها وافهم أسبابها وعالجها قبل استفحالها.

١٣- وجه الأفراد نحو الإنجاز. عودّهم على التفكير بمنطق النتائج والأهداف.. نمِّ فيهم النظرة للمستقبل.

١٤- شجع الأفكار الجديدة، وتقبل الجيد منها، واستثر رغبة الأفراد فى إعطاء المزيد منها. واعقد جلسات لتبادل الأفكار بينك وبين مرؤوسيك.

١٥- فى الأعمال الجماعية، اختر الأفراد المنسجمين، ليس فقط من ناحية المؤهل والقدرات، ولكن أيضاً من ناحية الميول والطموحات.

١٦- استخدم طرقاً متنوعة لتحفيز أعضاء الفريق : فردية وجماعية ، مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية.

١٧- ابدأ بالحوافز الايجابية ثم السلبية. ولتكن الأخيرة سلاحاً يحمى من الخطأ وليس أداة لتصيده.

١٨ -تأكد من فهم مرؤوسيك للحوافز الموضوعة بأنواعها المختلفة.. أجب عن استفساراتهم بشأنها.

١٩- شجع التنافس بين أعضاء الجماعة، بالشكل الذى يرقى بالأداء، ولايصل إلى حد الصراع.

٢٠- اعمل تناوباً وظيفياً بين أفراد الفريق - كلما سمحت طبيعة العمل بذلك ورغب الأعضاء فيه، حتى يلموا بكل أعمال الفريق، فيزيد ترابطهم وتعاونهم.

٢١- استفد من مفهوم الإثراء الوظيفي.. نوّع في واجبات الأعضاء ومسئولياتهم.. عندما يكون ذلك مناسباً، حتى تحفزهم على مزيد من العمل وإذابة الملل وتعميق المهارات.

٢٢- اعمل لقاءات دورية مع مرؤوسيك، تتحسس منها المشكلات وتنصت فيها للاقتراحات.

٢٣- كن حلقة وصل بين فريقك والوحدات الأخرى.. مثل مجموعتك في مواجهة المستويات التنظيمية الأعلى، وافهم فلسفة الإدارة العليا وخططها وأهدافها. وانقلها لأعضاء الجماعة باللغة التي يفهمونها.

٢٤- أعرف كيف يتعامل زملاؤك المديرون الآخرون مع مجموعاتهم.. تقابل معهم دورياً ... نسق معهم وافهم وجهات نظرهم واستعرض مشكلات العاملين وتبادل معهم الاقتراحات بشأنها.

٢٥- قوم أداء أعضاء الفريق، دورياً... وتحر الدقة والموضوعية والعدالة في هذا التقويم.

٢٦-استخدم الرقابة بمفهومها الصحيح، وهي التأكد من أن العمل يتم حسب الخطة محققاً الهدف طبقاً للمعايير الموضوعة.

٢٧- اذا أخطأ أحد الأفراد .. حدد نوع الخطأ.. اعرف أسبابه... استمع للشخص نفسه، ثم تصرف على هذا الأساس.

٢٨- شجع الأفراد على تقويم أعمالهم ومراجعة أدائهم .. وأطلب منهم اقتراحات محددة لتحسين الأداء. بعبارة أخرى نم فيهم القدرة على التقويم الذاتي.

٢٩- اصعد بهم تدريجياً. اجعلهم باستمرار يفكرون معك في تطوير العمل.. كافئ روح الابتكار وامدح الأفكار الجيدة.. واعمل بها عندما يكون ذلك ممكناً.

٣٠- إشرح قواعد الانضباط والجزاءات، وبين أنها موضوعة لضبط العمل والحفاظ على الأفراد، وليس لتقصي الأخطاء أو عقاب المسئ فقط.

٣١- تنبه لنواحى النزاع بين أفراد الفريق.. افهم أسبابها.. اجمع الأطراف المتنازعة، انصت لما يقولون.. حلل المعلومات جيداً.. فكر معهم فى بدائل للحل.

٣٢- ادرس حلول النزاع جيداً (التوفيق، التسوية، القوة، التجنب، التعاون)، واختر منها ما يناسب الحالة التى تدرسها.

٣٣- لايقتصر حلك للمشكلة على الوقت الحاضر فحسب، تنبأ بما يمكن أن يثور من مشكلات أخرى مستقبلاً واستعد لها.

٣٤- احرص على التعرف على أية تغيرات تطرأ على الأعضاء - فى السلوك أو الدافع أوالايحاءات - وادرس كل حالة على حدة واتبع التصرف المناسب.

٣٥- ادرس شكاوى المرؤوسين جيداً.. حل كافة العناصر المتعلقة بها. واستشر المتخصصين بشأنها.

٣٦- تعرف على إمكانات المنظمة وظروفها.. فرصها ومعوقاتها ..واعمل مع الفريق فى حدود الامكانات المتاحة.

٣٧- أحِط أعضاء الفريق بالتغيرات المستقبلة (فنية، وظيفية، تنظيمية،...) واشرحها لهم.. وضح أهدافها ونتائجها .. اطلب مقترحاتهم بشأنها.

٣٨- ابن علاقتك مع الجماعة على الثقة والوضوح، وادفع الأعضاء لتنمية الثقة بأنفسهم وتطوير قدراتهم

٣٩- شجع صداقات الأعضاء والاحترام المتبادل بينهم، شجع الأنشطة الاختيارية - الترفيهية والاجتماعية - حتى يقوى شعورهم بالانتماء للفريق وللمنظمة فى مجموعها.

٤٠- تنبَّه للأفراد المنعزلين، تعرف على أسباب عزلتهم وعالجها، واعمل على إدماجهم مع زملائهم.

٤١- شارك الأعضاء فى اتخاذ قراراتك كلما كان ذلك ممكناً.. نمِّ فيهم الإحساس بالمسئولية والحرص على نجاح القرار.

٤٢- تابع قراراتك، تأكد من سلامة تنفيذها، قوم نتائجها وردود أفعال الأعضاء تجاهها.

٤٣- تأكد من ملاءمة ظروف العمل (المكان، السلامة، التسهيلات) لراحة الأعضاء وانتاجيتهم.

٤٤-إذا ترك أحد المرؤوسين العمل بإدارتك أو المنظمة كلها، فاعقد معه مقابلة، وتعرَّف منه على أسباب ترك العمل.

٤٥- إذا مرت المنظمة بظروف صعبة وانكمش حجم العمل فيها. قف إلى جانب جماعتك، واظهر تعاطفك معهم، واشرح لهم الموقف بصدق، وابحث فى نفس الوقت عن بدائل جديدة واستعرض مقترحاتهم لتنشيط العمل وتحسين النتائج.

٤٦- راجع نمطك القيادى من وقت لآخر.. وطور ما يحتاج فيه إلى تطوير. استفد من الخدمات المهنية والاستشارية المتاحة.

٤٧- اذهب - من وقت لآخر- إلى مؤتمر أو ندوة، والتحق ببرنامج تدريبى - فى الموضوعات التى تهمك، واستفد مما تفتحه هذه الوسائل من آفاق جديدة.

٤٨-اعمل من وقت لآخر - استقصاء بين الأفراد عن المناخ التنظيمى بالمنظمة، أو استفد من الاستقصاءات التى تجريها الإدارة العليا فى هذا الشأن وادرس نتائجها وابحث عن نواحي التطوير.

٤٩- إذا تركت العمل فى إدارتك (رقيت أو نقلت إلى إدارة أخرى)، اعط زميلك الذى يأتى بعدك فكرة أمينة عن خبرتك مع الفريق الذى كنت تقوده، واقتراحاتك المفيدة فى هذا الشأن.

٥٠- كُن قدوة حسنة لأعضاء الفريق.. فى الانتظام، والغيرة على العمل، والحرص على أدائه، والإخلاص فى تحقيق نتائجه.

أنت الآن خبير

- فيما يلى بعض الحالات العملية التى تجدر مناقشتها فى جماعات من الزملاء
- أعط رأيك فيها واستمع لأراء الآخرين، وتبادل معهم الحجج المؤيدة والمعارضة
- الاستماع وتبادل الآراء يعمق مفهومك ويزيد من معلوماتك

الأخت الكبيرة

لاحظ سليمان، أن أمينة - إحدى الموظفات بقسم الاعتمادات - لا تُعطى عملاء المصرف، العناية الواجبة. وكان عندها نوع من اللامبالاه تجاههم. فهى تتركهم ينتظرون وتتباطأ فى خدمتهم ، ولا تلقى بالاً لتذمرهم أو ملاحظاتهم. وقد لَفَتَ سليمان نَظَرها لذلك مِراراً.

وكانت أمينة ، واحدة من الموظفات السبع اللاتى يعملن فى قسم الاعتمادات وكانت الموظفات الست الباقيات فى العشرينات والثلاثينات من العمر ، ومن خريجات الكليات والمعاهد التجارية .... بينما أشرفت أمينة على منتصف الحلقة الرابعة من عمرها ، وكانت أيضاً تحمل بكالوريوس التجارة، ودبلوما فى العلوم المصرفية ، وكان أداؤها بشكل عام جيداً ، فيما عدا - إهمالها للعملاء.

وذهبت أمينة مرة إلى مكتب رئيسها سليمان ، وقالت له: إن هناك مشكلة تريد التحدث بشأنها. فَتَبَادَر إلى ذهن سليمان، أنها سَتُحَدّثه بشأن العملاء. ولكنه لم يتكلم ، وانتظر حتى يسمع منها .فشكت له من انخفاض راتبها، وقلة الحوافز المادية المعطاة لها. وقالت إن ارتفاع مستوى المعيشة الآن يحتم أن يزيد دخلها النقدى، كما أن هناك من الموظفين والموظفات من هم فى مثل عمرها، أو مؤهلها، أو خبرتها -أو حتى أقل من ذلك - يتقاضون أجوراً أعلى ، ويحصلون على حوافز أكثر - فى مصارف أخرى وشركات ومؤسسات أخرى.

وظلّ سليمان منصتاً لها ، محاولاً أن يحدد أبعاد المشكلة. فسكتت أمينة قليلاً، ثم أخبرته بأن الأحوال عموماً ليست على ما يرام منذ أن مات أبوها حديثاً، والذى كان يحبها ويعطف عليها كثيراً. ولم يتسرع سليمان فى الحكم

على المشكلة ، ووعدها بأن يبحث الأمر ، فغادرت أمينة المكتب، وقد بدا أنها ارتاحت قليلاً بعد أن أعطاها سليمان الفرصة للحديث.

وأخذ سليمان يتردد على القسم ، ويلاحظ – على الطبيعة – أداء أمينة، وبدأ يستشف أن العلاقات بين أمينة والموظفات تقتصر على العمل فقط ، أى أنها علاقات رسمية. فلم تكن الباقيات يتحدثن معها أو يشركنها فى أنشطتهن، أو عندما يذهبن إلى الكافتيريا فى فترات الراحة... الأمر الذى جعلها تشعر بالوحدة أو الانعزال ، واستطاع سليمان أن يرجع ذلك إلى فارق العمر بينهن.

وجعل يفكر فى المنهج الملائم لحل المشكلة......................

تمثيلية السيارة الجديدة

عبد السلام .. رئيس قسم الحركة

- أنت رئيس القسم الذى يعمل به هؤلاء الخمسة، وكل منهم يقود السيارة المخصصة له حسب البيان المرفق.
- تمد المؤسسة فى فترات معينة بسيارة جديدة تحلها محل إحدى السيارات القديمة الحالية.
- كل مرة تصادفك مشكلة : أى السيارات تستبدل .
- هناك دائماً حزازات وتوقعات وإحباط ... حيث يشعر كل واحد من الخمسة أنه يستحق السيارة الجديدة.
- وبالتالى فإن الأمر صعب بالنسبة لك ، وكل مرة تتخذ فيها قرارك تجد المجموعة غير راضية.
- قررت أنت هذه المرة أن تشرك المجموعة فى اتخاذ القرار.
- أخبرهم بوصول السيارة الجديدة ، واطرح أمامهم المشكلة بحيث يقررون القرار الذى يرضيهم جميعاً.
- لا تتخذ موقفاً من جانبك ، فأنت تريد أن تنفذ ما يعتقد الأفراد جميعاً أنه قرار عادل.

عبد الله

أنت تعتقد أنك تستحق السيارة المازدا الجديدة . لأنك أقدم العاملين بالقسم من جهة، ولأنك لا تحب السيارة التى تقودها حالياً، وتفضل قيادة المازدا، وخاصة أن السيارة التى أعطوها لك قبل التويوتا الحالية كانت أيضاً مازدا.

عبدالرحمن

أنت تشعر بأنك تستحق سيارة جديدة. السيارة الحالية التى تقودها أصبحت قديمة. وبما أن عبدالله هو أقدم العاملين ويقود سيارة جديدة نسبياً، فأنت تليه فى الأقدمية فيجب أن تحصل على السيارة الجديدة. وخاصة وأنك شديد العناية بسيارتك وتحافظ عليها دائماً بحيث تبدو كما لو كانت جديدة. وما السيارة الجديدة إلا مكافأة لك لحسن عنايتك بسيارات المؤسسة.

عبدالعزيز

العبء الذى يقع عليك أكبر من عبء الباقين، لأنك تقود السيارة فى الضواحى. والسيارة التويوتا التى تقودها الآن تعتبر قديمة نسبياً. أنت تشعر أنك تستحق السيارة الجديدة نظراً لأن عبء القيادة الملقى عليك كبير.

عبدالكريم

جهاز التدفئة بسيارتك التويوتا لا يعمل بكفاءة. وذلك منذ أن صدمك عبد اللطيف بسيارته عندما كان يحاول الخروج بالسيارة من الجراج. ومن يومه لم يعد الجهاز كما كان عليه. كما أن باب السيارة يتسرب منه هواء بارد، الأمر الذى يجعلك تصاب بزكام عدة مرات. أنت تريد سيارة دافئة ومريحة وجيدة من حيث الإطارات والفرامل، لتلائم المجهود الكبير الذى تبذله فى المشاوير المتعددة فى المدينة والضواحى، وذلك بغض النظر عن موديل السيارة، ليكن ما يكون.

عبد اللطيف

سيارتك هى أسوأ سيارة فى المجموعة. عمرها خمس سنوات. كما كان بها عدة كسور وتصليحات قبل أن تستلمها، ولم تكن فى حالة جيدة منذ أن استلمتها. وقد عملت عليها لمدة ثلاث سنوات متحملاً ذلك. والآن حان الوقت لتحصل على سيارة جديدة، فأنت تشعر أن السيارة القادمة يجب أن تكون من نصيبك. والحادث الوحيد الذى حدث لك هو أنك صدمت سيارة عبد الكريم عندما كنت تحاول الخروج من الجراج فأصبت باب سيارته التويوتا.

أنت تأمل أن تكون السيارة الجديدة شيفروليه، لأنك تفضل قيادة هذا النوع من السيارات

إشادات عامة :

- كل المجموعات المكونة من ستة أشخاص ستعمل فى نفس الوقت.
- كل عضو بالمجموعة سيشارك فى حل المشكلة المبحوثة.
- أنت أحد أفراد قسم الحركة الذين يتولون نقل البضائع والمتعلقات من المؤسسة وإليها.
- كل منكم يتولى قيادة سيارة بيك آب. ويود أن تكون سيارته فى حالة جيدة.
- فى نفس الوقت يود كل منكم أن يحصل على سيارة بيك آب. ويود أن تكون سيارته فى حالة جيدة.
- فيما يلى بيان بالسيارات التى يقودونها :

الاسم	مدة الخدمة	عمر السيارة	ماركة السيارة
عبدالله	١٧	٢	تويوتا
عبد الرحمن	١١	٥	دايهاتسو
عبد العزيز	١٠	٤	تويوتا
عبد الكريم	٥	٣	تويوتا
عبد اللطيف	٣	٥	مازدا

- كل منكم يسوق السيارة داخل المدينة، ماعدا عبد العزيز وعبد الكريم اللذين يذهبان إلى الضواحى.
- كل منكم سيعطى ورقة بها التوجيهات التى سيلعب دوره بناء عليها، ويمكنه أن يضيف إلى هذه الورقة حسب مقتضيات الدور، كما لو كان يلعبه فى الحياة العملية.

قرار من...؟

حضر أحمد.. مدير الجوازات.. دورة تدريبية فى اتخاذ القرارات. وأثار انتباهه فى أحد موضوعات الدورة أن العاملين إذا وجدوا الفرصة للاشتراك فى اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم ومشكلات العمل الفعلية التى يواجهونها، فإنهم يتوصلون إلى قرارات جيدة ويعملون على نجاح تنفيذها.

وأعجبته الفكرة، وقرر تطبيقها عند عودته للعمل. فكان أن جميع مرؤسيه- عددهم عشرون- وأخبرهم أن معدلات الأداء بالإدارة منخفضة وأنه يجب تعديلها وخاصة بعد ادخال الكمبيوتر، وترك الفرصة ليقرروا بأنفسهم معدلات جديدة للأداء. وكان واثقا أنهم سيحددون معدلات أعلى مما كان سيقترحه هو عليهم.

وفوجئ أن قرار المجموعة كان تخفيض معدلات الأداء بنسبة ١٠ ٪ عما هى عليه الآن حيث ظن المرؤوسون أن المعدلات الحالية عالية، وبما أنهم أعطوا الحق فى تعديلها فإنه يجب تخفيضها، ولكن أحمد كان يعتقد أن اقتراحهم سيضر مصلحة العمل كثيراً. ولكنه من جهة أخرى كان يعلم أن رفضه لقرار بعد السماح لهم باتخاذه سيسبب مشكلة كبيرة.

•• مناقشة

١- هل كان أحمد محقًا فى تطبيق الفكرة التى حصل عليها من الدورة التدريبية؟ اشرح الأسباب.

٢- لماذا فى اعتقادك- عمدت المجموعة إلى تخفيض معدلات الأداء؟ هل هى الطبيعة البشرية والرغبة فى بذل مجهود؟ أم هناك عوامل أخرى؟ ما هى؟

٣- ماذا كان يمكن لأحمد أن يتخذ من احتياطات تمنع ما حدث؟

٤- ماذا تنصح بأن يفعل الآن؟ ما هى البدائل الممكنة؟

يا عزيز.. يا عزيز

عندما كان عبد الخالق مدير ادارة المشروعات يغيب فى أجازة أو مؤتمر أو مهمات خارجية ، كان يوكل أمر الادارة لعزيز. وكان الاخير يتقبل هذا التفويض بارتياح، وينوب عن المدير، وينجز الأعمال المطلوبة، ويصرف الأمور بحكمة وكفاءة حتى يعود المدير.

وكان عزيز قد عين فى هذه الادارة بعد تخرجه مباشرة من كلية الهندسة. ومضت على تعيينه سنتان. اثبت خلالهما كفاءة ملحوظة وإخلاصاً فى العمل وتعاوناً وتفاهماً كبيرين، الأمر الذى لفت نظر عبد الخالق - وكان هذا مديراً جاداً يحب الكفاءات الجديدة ويحرص على إتقان العمل فبدأ يختاره لينوب عنه أثناء غيابه، بعد أن كان يلجأ لتفويض مرؤوسيه بالتناوب قبل ذلك .

وقد اثار تفويض عزيز حفيظة الأفراد. وخاصة منسى الذى كان يعمل فى الادارة قبل عزيز بمدة طويلة وكان يكبره بعدة سنوات. ولكنه لم يكن يحمل مؤهلاً عالياً. كما كان موظفاً تقليدياً لم يظهر براعة فى عمله، رغم انه كان مخلصا فيه مطيعا للأوامر، منفذاً لكل ما يسند اليه من أعباء. لذلك كان يعتقد أنه أحق بجدارة من بقية الموظفين جميعا فى الانابة عن المدير الذى تقتضى كثرة أسفاره التغيب عن العمل، وأحياناً لمدد طويلة، لذلك كان يبدى امتعاضاً كبيراً كلما أناب المدير عزيز. ونظراً لعدم رضاه عن ذلك كان يلجأ الى التغيب اثناء الانابة والى عدم التعاون مع عزيز، وعدم التجاوب مع توجيهاته. كما كان أيضاً يحجب بعض المعلومات التى يطلبها عزيز لسير العمل. وكذلك كان يحاول وضع العراقيل أمامه، بإثارة بقية الموظفين عليه ودعوتهم لعدم التعاون معه. غير أن

هؤلاء لم يسلكوا مسلك منسى – فيما عدا اثنين منهم – وذلك لاعجابهم بعزيز من ناحية، ولخوفهم من التقصير فى عملهم من ناحية أخرى، وخاصة وأن أعمال الإدارة كانت تتم حسب جداول وتواريخ محددة. وكان تعاون جميع الأفراد – وعددهم الكلى تسعة عشر فرداً من المهندسين والفنيين – أمراً هاماً مطلوباً.

وفى أحد الأيام، بينما كان عبد الخالق يستعد للسفر الى الخارج لمدة أسبوعين، ذهب منسى لمقابلته، ولما سأله عبد الخالق عن السبب، أبدى منسى بعض الملاحظات عن تسلط عزيز أثناء غيابه، وميله للعنف فى التعامل مع الموظفين، وتهديدهم بتوجيه اللوم لهم أو توقيع الجزاء عليهم. ولم يكن ذلك فى الواقع صحيحاً. ولكن عزيز كان يلجأ للحزم أثناء غياب المدير. وكان يحرص على أن يتم العمل بالصورة المعتادة كما لو كان المدير موجوداً بالضبط.

ولما لم يجد منسى تجاوباً من عبد الخالق تقدم بطلب أجازة لمدة أسبوعين. ولكن المدير رفض الطلب. وبدأ رحلته وفوض عزيز فى إدارة أعمال الإدارة أثناء غيابه. وعلم عزيز بمحاولة منسى القيام بإجازة وبرفض المدير طلبه. وتوقع أن تكون الخمسة عشر يوماً القادمة مليئة المتاعب والمشاكل من جانب منسى.

•• مناقشة

١– ماذا يمكن أن يفعل عزيز ليعالج موقف منسى ؟

٢– مارأيك فى أسلوب عبد الخالق فى التفويض ؟

٣– ماذا تتوقع بالنسبة للعلاقات المستقبلية بين الثلاثة ؟ والعلاقات بين بقية الموظفين؟

٤– ما تأثير كل ذلك على كفاءة العمل ؟

المنافس الجديد

كان حامد احد موظفى ادارة الحاسب الآلى مشهوراً بالكفاءة والقدرة. وكان يتمتع برضا رؤسائه، ويحصل دائما على تقارير ممتازة، ويتقاضى الحوافز والعلاوات المخصصة للاداء المتميز. وقد مرت عليه أربع سنوات فى وظيفته. ورغم انه انضم للإدارة موظفون أخرون فى هذه الفترة، الا انهم لم يكونوا على نفس مستواه من الكفاءة والخبرة. ثم عين بالإدارة مؤخرا موظف جديد هو غالب. وقد تخرج لتوه من الجامعة. وقد اثبت – من خلال مقابلة التوظيف والاختبارات التى عقدتها له الشركة كفاءة عالية ورغبة وطموحاً مرتفعاً. وقد تحمس مدير ادارة الحاسب الآلى لتعيينه وتوقع أن يحقق مساهمة كبيرة فى تقدم العمل بالإدارة. وعندما قدمه لبقية موظفى الادارة اشاد به كثيراً وأوضح انه ينتظر الكثير من عطائه وأن يطبق المعلومات الحديثة التى جاء بها من الجامعة فى تطوير العمل. وطلب من حامد ان يقوم بتدريب الموظف الجديد، باعتبار ان حامد أكفأ الموظفين. وقبل حامد هذه المهمة، الا أنه لم يبد سعيداً بها. وبعد حوالى أسبوعين ذهب غالب الى مدير الإدارة وطلب منه أن يتدرب مع موظف أخر. إذ أن حامد يحاول التهرب من تدريبه ولايعطيه الا أقل المعلومات. كما أنه يحاول أن يكرهه فى الوظيفة ويخبره أن مستقبلها محدود والترقيات قليلة وانها لن تكون المجال المناسب له.

•• للمناقشة

١– ماذا يمكن أن يفعل مدير إدارة الحاسب الآلى فى هذاالموقف؟

٢– ماذا تفعل لو كنت مكان حامد، غالب؟

٣– ما هى بدائل الحل المتاحة أمامك لحسن سير العمل بكفاءة؟